

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI BAĞLAMINDA MARKALAŞMANIN
İNCELENMESİ


YÜKSEK LİSANS TEZİ

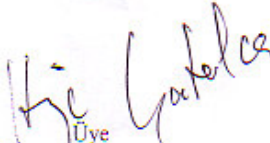
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali AKDEMİR

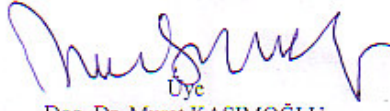
Hazırlayan
Tayfun YILDIZ


Çanakkale-2007

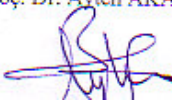
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Tayfun Yıldız'a ait Kurumsallaşma Kavramı Bağlamında Markalaşmanın İncelenmesi adlı
Çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında
YÜKSEK
LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Başkan (Danışman)
Prof. Dr. Ali AKDEMİR


Üye
Prof. Dr. Hüriye ÇATALCA


Üye
Doç. Dr. Murat KASIMOĞLU


Üye
Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN


Üye
Yrd. Doç. Dr. Ayten AKATAY

ÖZET

Günümüzde global rekabet ortamının bir hayli şiddetli olması ve işletmelerin bu rekabet ortamında sürekliliklerini sağlamaları için en önemli unsurların başında kurumsallaşma ve markalaşma kavramları gelmektedir. Kurumsallaşma ve markalaşma kavramları işletmeler açısından aktif bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreci ifade etmektedir.

Organizasyonların çevreleri tarafından kabul edilmeleri, belirli normlar ve prosedürler ışığında profesyonel bir şekilde yönetilmeleri ve bu şekilde hayatlarını sürekli kılmaları kurumsallaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma süreci, organizasyonlara değer aşıl原因, bu değerlerin organizasyonun içerisinde yayılması ile kurumsal bir kimlik ve kültür oluşmasına olanak sağlayan bir kavramdır. Organizasyonların, günümüz dünyasında çevrelerinde meydana gelen ani değişikliklere olumlu yanıtlar vermeleri ve bunu sistemli bir örgüt yapısıyla yerine getirmeleri kurumsallaşmanın sağlanması ile gerçekleşecek bir durumdur.

Marka ve markalaşma kavramları ise işletmelerin ürettikleri ürünlerde/hizmetlerde rakip işletmelerden farklılaşmayı ve ürünün/hizmetin onu gerçekleştiren işletmeye ait olduğunu gösteren bir takım sembol ve karakteristik özellikler bütününe ifade eder. Bir işletmenin sürekliliği açısından ürettiği ürün yada hizmetin, pazardaki tüketiciler tarafından tercih edilir olmaları gerekmektedir. Bu durumun sürekli kılınması için markaların kurumsallaşmış bir örgüt yapısı ile yönetilmesi gerekmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın ana amacı; kurumsallaşma ve markalaşma süreçlerinin açıklanarak, kurumsallaşma kavramı bağlamında markalaşma kavramının incelenmesidir. Bu doğrultuda kurumsallaşma ve markalaşma süreçleri teorik olarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir ve konu hakkında bir uygulamaya yer verilmiştir.

ABSTRACT

Institutionalization and branding are the most important of factors that will enable companies to compete continuously in today's highly competitive global environment. These two concepts define a process which companies should actively manage.

Institutionalization generally means a process during which organizations are recognized by their surrounding; are managed professionally in accordance with certain norms and procedures; and thus continue to operate in a sustainable way. It is also a concept that attributes certain values to organizations. These values then shall be diffused within the organization, and thus a certain identity and organizational culture will occur. Only through institutionalization organizations can respond positively to sudden changes that happen in their milieu. Institutionalization also guarantees that that response will be done by the organizational apparatus in a systematic way.

The concepts of brand and branding mean a set a symbols and characteristics of a company that renders that certain company different from rival companies in their products and services. In order for a company to continue to operate, its products or services should be preferable by consumers in the market. Therefore, brands need to be managed within an institutionalized organizational apparatus.

Under the light of these general remarks, the main aim of this study is to explain the processes of institutionalization and branding, and then examine branding within the framework of institutionalization. In this regard, the concepts of institutionalization and branding are analyzed in a theoretical discussion, and a case study is done in order to analyze these two concepts in the practical domain as well as theoretical.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI, KURUMSALLAŞMA SÜRECİ, KURUMSALLAŞMA SÜRECİ YAKLAŞIMLARI

1.1. ÖRGÜT VE KURUM KAVRAMLARI.....	3
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	3
1.1.2. Kurum Kavramı.....	5
1.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	11
1.2.1. Eşbiçimlilik.....	17
1.2.2. Meşruiyet.....	20
1.3. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI MODELLERİ.....	21
1.3.1. Eski-Klasik Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	21
1.3.2. Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	23
1.3.3. Yeni ve Eski Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	25
1.4. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ.....	28
1.5. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....	31
1.5.1. Kanunen Tanınma.....	34
1.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması.....	34
1.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu.....	35
1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma.....	35

İKİNCİ BÖLÜM
MARKA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ,
MARKALAŞMA SÜRECİ VE MARKALAŞMA STRATEJİLERİ

2.1.MARKA KAVRAMI.....	37
2.1.1. Marka Tanımı ve Kapsamı.....	37
2.1.2. Marka Kavramının Gelişim Süreci.....	41
2.1.3. Markalamanın Önemi ve Özellikleri.....	45
2.1.3.1. Markaların Firmalar Açısından Faydaları.....	48
2.1.3.2. Markaların Tüketiciler Açısından Faydaları.....	51
2.1.4. Marka Konumlandırma.....	55
2.1.4.1. Geniş Konumlandırma.....	57
2.1.4.2. Özgül Konumlandırma.....	59
2.2. MARKALAŞMA SÜRECİ.....	59
2.2.1. Marka İmajı.....	62
2.2.2. Marka Kişiliği.....	66
2.2.3. Marka Sadakati.....	69
2.2.4. Marka Farkındalığı.....	73
2.2.5. Marka Denkliği.....	75
2.2.6. Marka Değeri.....	78
2.3.MARKALAŞMA STRATEJİLERİ.....	81
2.3.1. Aile Markası Stratejileri.....	82
2.3.2. Marka Genişleme Stratejisi.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA KAVRAMI BAĞLAMINDA MARKALAŞMANIN
İNCELENMESİ

3.1. KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA KAVRAMLARININ BİRBİRİYLE OLAN İLİŞKİLERİ.....	85
3. 2.MARKA KURUMSALLAŞMASI.....	90
3.2.1. Kurumsallaşmasını Sağlamış Güçlü Markalar.....	92
3.2.2. Kurum Kültürü ve Marka Kültürü Oluşturma Süreci.....	102
3.2.2.1. Marka Prensipleri	104
3.2.2.2. Marka Denklığı Hedeflerini Oluşturma.....	104
3.2.2.3. Marka İletişim Planının Ana Hatlarını Çizme.....	104
3.2.2.4. Kültür Oluşturma Planı.....	105
3.3. KURUMSALLAŞMA VE MARKA YÖNETİM SÜRECİ.....	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALE GRUBU'NDA KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA
SÜRECİNİN İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	111
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	112
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	112
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	112
4.5. KALE GRUBU HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	113

4.5.1. Kale Grubu'nun Büyüme Süreci	115
4.5.2. Seramik Grubu Şirketleri.....	119
4.5.2.1. Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.....	119
4.5.2.2. Kalevit Roca Saniter Seramik San A.Ş.....	120
4.5.2.3. Kalemaden Endüstriyel Hammadeler San Tic A.Ş.....	121
4.5.2.4. Kale Pazarlama Ticaret A.Ş.....	121
4.5.2.5. Kale Eksport Dış Ticaret A.Ş.....	122
4.5.2.6. Kaledekor Yapı Malzemeleri San ve Tic A.Ş.....	122
4.5.2.7. Kalenakliyat, Seyahat ve Turizm A.Ş.....	123
4.5.2.8. Norsat A.Ş.....	123
4.5.2.9. Yorsan A.Ş.....	124
4.5.3. Teknik ve Kimya Grubu Şirketleri.....	124
4.5.3.1. Kalekalıp Savunma ve Havacılık.....	124
4.5.3.2. Kaledata.....	125
4.5.3.3. Kale Enerji.....	125
4.5.3.4. Kaleporselen Elektroteknik San A.Ş.....	126
4.5.3.5. Kale Power Controls Elektrik Sistemleri A.Ş.....	126
4.5.3.6. Kale Altınay Robotik ve Otomasyon San Ve Tic A.Ş.....	127
4.5.3.7. Kalekim Kimyevi Maddeler San ve Tic A.Ş.....	127
4.5.3.8. Kale Teknik Hizmetler San ve Tic A.Ş.....	127
4.5.3.9. Kalefleks Yer Döşemeleri San A.Ş.....	128
4.5.3.10. Kaleair Havacılık Sanayi Ve Ticaret A.Ş.....	128
4.5.3.11. Kaletron A.Ş.....	128
4.5.4. Müşterek Hizmetler Grubu.....	129
4.5.4.1. İbrahim Bodur Holding A.Ş.....	129
4.5.4.2. Kale Holding A.Ş.....	129
4.5.4.3. Kalesan Saniter Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.....	129
4.5.5. Kale Grubu Markaları.....	130
4.5.6. Kale Grubu Sosyal Sorumluluk Projeleri.....	131
4.5.6.1. Toplumsal Yaşam Projeleri.....	132

4.5.6.2. Doğa Projeleri	133
4.5.6.3. Eğitim Alanında Yapılan Projeler.....	134
4.5.6.4. Sağlık Alanında Projeler.....	135
4.5.6.5. Tarih Alanında Yapılan Projeler.....	136
4.5.6.6. Spor Alanında Yapılan Projeler.....	136
4.5.6.7. Vakıf Alanında Yapılan Projeler.....	137
4.6. KALE GRUBU'NDA KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA	
KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMANIN SONUÇLARI.....	138
4.6.1. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular.....	142
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	144
KAYNAKÇA.....	148
EKLER.....	162

TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ

Tablo 1. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları	27
Tablo 2. Organizasyonel Analiz Teorisinde Hatlar	35
Tablo 3. Best Global Brands 2006 Raporu	100
Tablo 4. Marka Değeri En Yüksek İlk 20 Şirket	101
Tablo 5. Küresel Markaların Ülkelere Göre Dağılımı	102
Tablo 6. Kale Grubunda Kurumsallaşma ile İlgili Temalar	147
Tablo 7. Kale Grubunda Markalaşma ile İlgili Temalar	149
Şekil 1. Kurumlar ve Kurumsallaşma	11
Şekil 2. Yeni ve Eski Kurumsallaşma	30
Şekil 3. Marka Kavramının Gelişim Süreci	44
Şekil 4. Marka Sadakati	84

ÖNSÖZ

“Kurumsallaşma Kavramı Bağlamında Markalaşmanın İncelenmesi ve Bir Uygulama” adlı bu çalışmada ilk olarak “Kurumsallaşma” süreci incelenmiştir. Kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma yaklaşımlarının günümüzde işletmeler için önemi açıklandıktan sonra “Markalaşma” kavramı ve süreci açıklanarak, işletmeler açısından markalaşmanın faydaları sıralanmıştır. Kurumsallaşma kavramı bağlamında markalaşmanın incelenmesinden sonra dördüncü bölümde bir örnek uygulamaya yer verilmiştir.

Bu çalışma süresince katkılarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ali Akdemir’e; bu çalışmanın ortaya çıkmasında her zaman yanımda olan değerli hocalarıma, çalışmanın uygulama bölümünde katkıları dolayısıyla Kale Grubu yöneticilerine, yaşamım boyunca daima yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan global değişimlerin eşiğinde işletmeler için en önemli gündemlerin başında hiç şüphesiz süreklilik kavramı gelmektedir. Yaşanan köklü değişimler karşısında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için değişimleri yönetebilen, vizyoner, geçmiş tecrübeleri belleklerine kazıyan ve bu tecrübelerden kendi iklimine uygun bir örgüt kültürü oluşturabilenlerin sürekliliğini sağlayabildikleri görülmektedir. Sistem teorisi gereğince örgütler çevreleri ile birebir ilişkide olan, çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmak zorunda olan yapılardır ve çevreleri tarafından kabul görülen o iş yaşam alanında faaliyet gösteren yapılardır. Örgütün içinde bulunduğu çevrenin onu kabullenmesi, onunla karşılıklı olumlu ilişkiler içinde bulunması ve zamanla onu içselleştirmesi sonucunda örgütler sürekliliklerini sağlarlar ki bu durumda sözü edilebilecek konu “Kurumsallaşma” kavramıdır.

Dünyanın en büyük ve köklü işletmelerine baktığımızda hep buldukları çevre tarafından kabul gören, değişimlere hızlı adapte olabilen, belirli bir iş akış şemasına sahip ve bu iş akışında kendilerine özgü prosedürlerinin ve kurallarının olduğunu görürüz. Bu tür örgütlerdeki mevcut ortamda çalışanlar herhangi bir vaka karşısında nasıl davranacakları konusunda bilgi sahibidirler. Herhangi bir kriz ortamında nasıl davranılması gerektiği bellidir. Bu kendine özgü işletme kültürü o işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile ilgilidir. Dolayısıyla “Kurum” ve “Kurumsallaşma” belli bir sistemin ve sürekliliğin göstergesidir.

Örgütlerin kurumsallaşma süreçlerine bakıldığında zamanla buldukları sektör içerisinde rakiplerinden farklılaşma ve onlardan birkaç adım daha öne geçme çabaları görülür. Bu durum bağlamında karşımıza “Markalaşma” kavramı çıkar. Markalaşmış örgütler; iş yapılarındaki kaliteleri sayesinde alıcılar açısından ürettikleri mal ve hizmetlerde tercih sebebidirler. Bu durum karşısında dünyada kabul görmüş belli kriterler ışığında bu işletmeler entelektüel varlıkları sebebiyle milyarlarca dolarlık marka bedellerine ulaşmışlardır. Dünyada ve ülkemizde örnekleri bulunan bu işletmeler faaliyette buldukları sektörler içinde müşteriler

tarafından güven duyulan ve tercih edilen, iş yapış usulleri diğer örgütler ve akademik çevre tarafından örnek teşkil eden kurumlardır.

Bu bağlamda çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kurum ve kurumsallaşma kavramları, kurumsallaşma yaklaşımları ve bu yaklaşımların aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar, kurumsallaşma göstergeleri ve kurumsallaşma süreci konuları işlenmiştir.

İkinci bölümde; marka kavramı içerisinde marka tanımı, marka kavramının gelişim süreci, markalamanın önemi, firmalar ve tüketiciler açısından markanın sağladığı faydalar, marka konumlandırma ve marka konumlandırma stratejileri, markalaşma süreci içerisindeki ana kavramlar ve son olarak da marka stratejilerine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsallaşma kavramı bağlamında markalaşmanın incelenmesi ana başlığının altında kurumsallaşmış güçlü markalara, kurum kültürü ekseninde marka kültürü oluşturulmasına ve kurumsallaşma ve marka yönetim sürecine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde, ülkemizin en önemli sanayi gruplarından birisi olan Kale Grubu'nun kurumsallaşma ve markalaşma sürecine yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, varsayımları ve sınırlılıkları, yöntemi, çalışma sonuç ve önerilerin yer aldığı kısım ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUM VE KURUMSALLAŞMA KAVRAMLARI, KURUMSALLAŞMA SÜRECİ, KURUMSALLAŞMA SÜRECİ YAKLAŞIMLARI

Çalışmanın bu bölümünde kurum ve kurumsallaşma kavramları, kurumsallaşma yaklaşımı modelleri, bu modeller arasındaki farklılıklar ve kurumsallaşma süreci incelenmiştir.

1.1. ÖRGÜT VE KURUM KAVRAMLARI

Örgüt ve kurum kavramları genellikle bir birinin yerine geçen hatta bir birinden ayırt edilmeyen kavramlardır. Örgüt ve kurum kavramları defalarca tanımlanmasına rağmen, herhangi bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu durum sürekli bir kavram karmaşasına neden olmaktadır.

1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarında daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgütler insanlardan ve onların eşgüdümlemiş eylemlerinden oluşan yapıları ifade eder (Bayer 2003: 6).

Örgütler için Scott ise şu yaklaşımı benimsemektedir. Organizasyonlar teknik enstrümanlardır ve tanımlanmış amaçlar için tasarlanmışlardır. Mekaniksel konulara

hâkimdirler ve dayanak noktalarını buna dayandırarak geliştirebilirler (Scott 1987: 494).

Örgüt kavramı hakkında Koçel ise şunları belirtmektedir. Organize etme (örgütlenme) süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formal (şekilli, biçimsel) organizasyon yapısıdır. Formal yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Bu yapı genel anlamda bir organizasyon şeması şeklinde belirtilir. Ayrıca bu yapıyı oluşturan unsurlar ve ilişkiler (başlıca işler, görevler, yetki ilişkileri vs) organizasyon el kitabı adı verilen yazılı bir belge ile açıklanır. Dolayısıyla formal organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder. İnfomal (gayri resmi, biçimsel olmayan) organizasyon yapısı ile kendiliğinden, tabii olarak ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Organizasyon mensuplarının birbiriyle iş-içi, iş-dışı ilişkileri nedeniyle bazen formal organizasyonun öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise infomal organizasyon yapısını oluşturur (Koçel 2003: 171).

Örgütlerin tarihsel süreç içerisindeki gelişmelerini inceleyen Perrow'un belirttiği gibi kurumsal analiz için örgütün bütünü değerlendirmek, bu nedenle de, örgütün organik niteliğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Örgüte, kültür olarak bakma yaklaşımı son yıllarda ortaya çıkan bir olgudur. On, onbeş yıl öncesine kadar örgütler, bir grup insanın kontrol ve eşgüdümleştirmesinin sağlandığı, düzeyleri, otorite bağlantıları, departmanlaşmaları olan araçlar olarak görmüşlerdir. Oysa bugün, örgütlerin kendilerine özgü özelliklerinin, birer kimliklerinin bulunduğu, kişiliklerinin olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenlerle, kültürü esas alan bir yaklaşımla "kurumsallaşma, bir örgütün üyelerinden herhangi birinin varlığına bağlı olmayan bir ölümsüzlük, kendine özgü bir hayatı olması" şeklinde tanımlanmaktadır. Bir örgüt kurumsallaştığında, ürettiği ürün ve hizmetlerle değil, kendi kimliğiyle değerlendirilmekte, örgütün varlığı süreklilik kazanmakta, kurumsallaşma tüm örgüt üyeleri için doğru, uygun olan davranışları ve ortak anlayışı üretmekte, kabul edilebilir davranış şekilleri örgüt içinde kendiliğinden oluşmaktadır. (Duygulu 1998: 13).

1.1.2. Kurum Kavramı

Literatüre bakıldığında kurum kavramı ile örgüt kavramlarının birbirleriyle karıştırılmakta ve birbirinin yerine geçecek şekilde kullanıldıkları görülmektedir. Burada iki kavramda insan faktörünü ve çeşitli amaçları gerçekleştirmeyi içermektedir. Ancak, örgütte amaçları başarma ilkesi ilk sırada yer alırken kurumda amaçlarında ötesine geçmek önem taşır (Aydemir vd 2004: 605).

Bir başka tanımlama da ise kurumu; maddi, manevi ve sosyal olgu ve değerler için oluşturulan ve belirli amaç, kural, hedef, ilke, insiyatifler doğrultusunda devamlılık göstererek hareket eden ve gelişmeler doğrultusunda kendini yenileyen, özgün yapılanma biçimi şeklinde tanımlayabiliriz. (Kut 2004:405).

Kurum ve kurumsallaşma kavramları üzerinde araştırmalar yapan Holm kurum kavramının gelişim sürecini şu şekilde açıklamaktadır. Kurum denilen nedir? Nasıl çalışırlar? Kasıtlı olarak mı yoksa kendiliğinden mi ortaya çıkmışlardır? Ne zaman ve neden değişirler? Son zamanlarda bu gibi sorular üzerinde sosyal bilimciler herhangi bir konsensüse varamamışlardır. Kurumlar hakkında temelde iki düşünce yolu mevcuttur. Rasyonel perspektifte kurumlar, problemleri önceden tanımlamada etkili çözümler olarak algılanırlar. Kurumlar meydana getirdikleri çevreler içerisindeki görevleri bağlamında kendi anlamlarını tanımlayan enstrümanlardır. Bu bakış açısı, kurumların fonksiyonlarını kavramak için katkı sağlayabilir fakat neden değiştikleri konusunda biraz problemlerle bir tanımlamaya neden olabilir. Bu tanımlama, kurumların ne oldukları, yapıları, stratejik manipülasyonları gibi konuları göz ardı eden bir bakış açısına sahiptir. İkinci düşünce yolu olarak, organizasyonel teoride yeni kurumsalcıların temsil ettikleri ve rasyonel okulun öğretilerini önemseyen bir bakış açısı mevcuttur. Yeni kurumsalcılar kurumları, “ sosyal yapılar, rutin bir şekilde meydana gelen, programlar veya kurallar sistemleri” olarak tanımlarlar (Holm 1995: 399).

Kurum ve kurumsallaşma genel olarak sosyolojinin birer parçasıdır. Sosyal bilimlerde, organizasyonların birinden diğerine bu kurallar sayesinde bağlanarak bu

sisteme ulaştıkları ima edilir. Bazı akademisyenler, örneğin Durkheim, sosyolojiyi “kurumlar bilimi” olarak tanımlar. Bazı bilim adamları kurumları geniş, önemli topluluklar olarak görürler. Diğerleri ise kurumları çevresel etkilerle tanımlamaya çalışırlar ve bazıları da kültürel etkiler veya tarihi gerçeklerle eşleştirmeler yaparlar (Jepperson 1991: 143).

Kurum Teorisinin kökleri Philip Selznick’in çalışması ile atılmıştır. O “örgüt” ve “kurum” ayrımından hareketle, kurumlaşmayı örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci anlamında kullanmıştır. Başka bir deyişle, örgütler amaçları elde etmek için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Ancak örgütsel değerlerin somutlaştırılarak ve sosyal yapının ekonomik anlamın ötesinde bir organizma olarak ihtiyaçları belirlenerek, daha fazla uyum kapasitesi olan bir organizma biçiminde ele alınması ve anlaşılması halinde örgütten çok kurumdan söz edilebilir. Dolayısıyla, organizasyonların belirli işleri başarmayı amaç edinmiş rasyonel araçlar olduğunu, kurumların ise sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünleri olduğunu savunmaktadır. (Gürol 2005: 26)

Kurum kavramı (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder (Ural 2004: 18).

Kurumların gelişim sürecini incelediğimizde, çağdaş batı kapitalist toplumlarında kurumların misyonu (kapitalist pazar, bürokratik devlet, demokrasi, dinsel öğeler vb) kişisel tercihler ile organizasyonel ilgiler ve davranışların kabul edilmesi ile ilgilidir. Organizasyonel kurumlar belli doktrinler ve yaptırımlar etrafında şekillenmiş ve kabul görmüşlerdir (Freidland ve Alford 1991: 232).

Kurum teorisini sosyolojik açıdan inceleyen düşünürlerden biri olan Lachmann’ın belirttiği şekliyle Durkheim sosyolojiyi “kurumlar bilimi” olarak ifade etmektedir. Weber ise sosyolojik boyutun ötesinde, kurum kavramının açıklanması ile ekonomideki rekabet teorisinin, gerçek anlamda açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Kurum ve benzeri kavramların disiplinler arasında yaygın olarak

kullanılması, ona kullanıldığı alan dışında da anlam yüklemektedir. Çünkü kavram, bazen ortak bir düşünceyi ifade biçimi olarak ele alırken, örneğin; okul veya ekol gibi, basit bir biçimi ile de önemli veya büyük birlikler (ortaklıklar) olarak da ele alınabilmektedir (Duygulu 1998: 5).

Sosyolojik anlamda kurum kavramı, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul görmüş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir (Aydemir vd 2004: 606).

Özellikle ekonomik teoride kurum kavramını inceleyen Commons'a göre kurum, "bireysel eylemin genişletilmesi, serbestleştirilmesi ve denetiminde ortaya çıkan toplu eylem" olarak tanımlanır. Bu tanımda kurum, mal ve hizmetlerden ve bireylerden, işlem ve toplu eylemi sağlayan kurallara doğru bir kayma göstermektedir. Bu tanım içerisinde yer alan bireysel eylemin gerçekte, bireysel davranışlar veya mal ve hizmetlerin (meta) değiş tokuşu değil, işlemler olduğunu ifade eder. Bireyi esas alan yaklaşıma göre, kurumları bireysel eylem ve faaliyetler ortaya çıkarır. Bu yüzden kurumlar, bireysel eylemlerin amaçlanan veya amaçlanmayan sonuçları olarak ele alınmalıdır. Bireyi merkeze alan bu yaklaşım, bireysel amaçların, tercihlerin ve değerlerin oluşmasında kurumların rolünün ne olduğuna çok fazla önem vermemektedir (Commons: 1990: 74).

Örgüt çalışmalarında kurum kavramının ve kurumsal çevre baskısının etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Di Maggio'ya göre kurumlar bir kere oluşuktan sonra, eğer başka bireyler onu değiştirmek için uğraşmazsa, sonsuza kadar yaşarlar. Zucker'ın görüşüne göre eğer kurumlar aşınmaz ise hayatlarına devam ederler. Di Maggio ise kurumların değişime karşı inatçı olduğunu, tek problemin kurumu değiştirecek bir mekanizmanın bulunma olasılığı üzerinde durmaktadır (Gürol 2005: 25).

Kurumlar ve gerçekleşen eylemler arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Kurumlar tarihsel bir süreç içerisinde gelişen ve durumlar ile geçmiş eylemlerin yapısını anlayan yapılardır. Eğer bir kurum eylemden önce ortaya çıkarsa, o zaman o kurumun eyleme yapacağı etkiyi söylemek çok zor olacak ve bu eylemlerin

sonucunda kurumun nasıl etkileneceği belli olmaz. Bu durumda, eylem ve kurum arasındaki ampirik problemin azaltılması ve tarihsel-yapısal bir modelin ortaya konulması gerekmektedir. Araştırmacılar, kurumlar için bu farklı göstergeleri üzerinde ikna edici bir prensipler haritası ortaya koymayı hedeflerler ve eylemlerin kurumları nasıl etkiledikleri üzerinde çalışırlar (Barley vd 1997: 95).

Bir kurum üç özellikte ayrıştırılabilir. Bu özelliklerden ilki; bir etkinlikte bulunan insan grubudur. Kurumun ortaya çıkması ve varlığını sürdürmesi, ancak birden çok insanın birlikte bir şeyler yapmasıyla mümkündür. İkinci özellik; bu insan topluluğunun yürüttüğü faaliyetlere yönelik kuralların olması, üçüncü özellik ise; söz konusu etkinlik ve kuralları açıklayan veya yasallaştıran ortak bakış açılarının olmasıdır. Bu ortak bakış açıları, düzenliliklerinin nerelerde ve nasıl kurulduğunu, neyin önemli, neyin görece olarak daha önemsiz kabul edildiğini göstermektedir. Kurumlar, algılanan ya da algılanma biçimiyle ilgili olarak tanımlandığında; zihinsel kurgu niteliğindedirler. Burada üzerinde durulması gereken nokta, kurumlara hayat veren söz konusu düzenliliğin “ne olduğu” kadar, onun insanlar tarafından “niçin öyle algılandığının” bilinmesinin de büyük önem taşıdığıdır. Kurumun ortaya çıkması ve varlığını sürdürmesi, ancak birden çok insanın birlikte bir şeyler yapmasıyla mümkündür. İlk özellik olarak, bir etkinlikte bulunan insan grubudur. İkinci özellik; bu insan topluluğunun yürüttüğü faaliyetlere yönelik kuralların olması, üçüncü özellik ise; söz konusu etkinlik ve kuralları açıklayan veya yasallaştıran ortak bakış açılarının olmasıdır (Duygulu 1998: 18).

Kurum kavramının sadece baskıcı ve zorlayıcı yapılar olmadığı belli bir sistematik içerisindeki bir bütünü oluşturduğu konusu kesinlik kazanmıştır. Kurumlar sadece baskıcı yapılar değildir. Aynı zamanda sürekli olarak personeli güçlendirme amacını güden, otonomileri (özgürlükleri) olan ve kontrol edilen yapılardır. Ahlaki ve pratik düzenlemeleriyle kurumsallaşmış durumlar, bireyin zorunluluklarını oluşturur ve işlemlerini meydana getirir. Kurumlar, programlanmış hareketleri ifade eden sistemlerdir; olaylara karşı ortak cevaplar üretirler, ortak bir biçimde algılamaya neden olmaktadır. Lachmann kurumları “yönlendirici haritalar” olarak tanımlar. Kurumlar sorgulanmadan, olduğu gibi kabul edilen birimlerdir. Olduğu gibi kabullenme durumu, zorunlu sebeplerden dolayı olmaktadır. Kurumsallaşma

sürecinde tüm uygulamalar pozitif ve negatif bir değerlemeye tabi tutulmadan, bilinçli bir şekilde onaylanmadan dışarıdan otorite yolu ile kabul ettirilir (Gürol 2005: 24).

Kurumun eksiksiz bir tanımının yapılabilmesi için belli özelliklerin göz önünde bulundurulması gereklidir. Buna göre kurumun temel öğeleri şu şekilde sıralanabilir; (Duygulu 1998: 8)

- Belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olması,
- Söz konusu gereksinim gerçekleştiriliş biçiminin süreklilik kazanmış olması,
- Kurumların gerek alt kurumlarıyla gerekse diğerleriyle yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemiş olması,
- Her kurumun diğerleri ile yakından ilişkili olmasına rağmen kendi alanında tek olması, “görelî bağımsızlığa” sahip olması,
- Değer yüklü olmaları, kültürün normatif kodlarını benliklerinde buldurmaları, şeklinde sınıflandırılabilir.

Kurumların sosyal alanlar ya da kontroller olduğunu düşünenler vardır. Organizasyonel analizde, birçok yorumcu kurumları “kültürün bir yolu” normatif etkilerin sonucu; idealler, anlayışlar, bilinçaltı kavrayışlar, mitler, ritüeller, ideolojiler, teoriler ve değerlendirmeler olarak görürler. Bu durum hayli kafa karıştırıcıdır. Kurumsallaşma argümanlarının iç içe ve karmakarışık bir yapıya sokarlar. Tüm kurumlar sosyal rasyonel yada değerler ile özdeşleşmişlerdir ama bu durum kurumları tanımlarken sınıflandırmalar, mantıksal çıkarımlarla açıklamak yada değerler ile özdeşleştirmeyi gerektirmez. Bu durum analistlerin, kurumsallaşmayı kültür ile eşleştirme eğilimlerinden gelmektedir. Bunun tarihsel bir nedeni vardır; modern ulus-devletlerde, kurumsallaşma kültürel kurallar aracılığı ile taşınmaktadır. Fakat kurumsallaşma kavramı, sosyal koordinasyon kavramının birçok şekline nazaran daha iyi korunmuş bir kavramdır (Jepperson 1991: 150).

Commons, kurumculuğun tanımlanmasındaki zorlukların bir kısmının kurum kavramının taşıdığı belirsizliklerden kaynaklandığına, açık bir biçimde işaret etmektedir. Eski kurumculardan Commons, kurumu; “bireysel eylemin genişletilmesi, serbestleştirilmesi ve denetiminde ortaya çıkan toplu eylem” biçiminde tanımlamaktadır. Kurumcu düşünürlerden Mitchel, kurumu; “ geniş kabul gören, iyi düzeyde standartlaşmış sosyal alışkanlıklar”, Hamilton; “ bir grubun alışkanlıkları veya insanların gelenekleri içine gömülü, belirli düzeyde geçerliliği ve sürekliliği olan bir düşünce veya eylem tarzı”, “sosyal olarak belirlenmiş, ilişkilendirilmiş davranış kalıpları kümesi” olarak tanımlamaktadırlar (Duygulu 1998:17).

Kurumlar sosyal yapılardır, rutin olarak oluşurlar, program ve kurallar dizinini ifade eden yapılardır ayrıca çevre tarafından kontrol edilen ve baskıya uğrayan mekanizmalardır. Kurumlar farklı değerlerle yüklü olabilirler. Farklı yapıda kural ve kontrol sistemleri (organizasyon, rejim, kontrol) gibi değerlerle yüklü olabilirler. Kurumlar kompleks bir yapıya sahip olabilirler, rejim ve kültürde de olduğu gibi mesela vatandaşlık buna örnek gösterilebilir (Jepperson 1991: 150-151).

Şekil-1: Kurumlar ve Kurumsallaşma

Evlilik	Askeriye
Kontrat	Akademik hayat
Ücretli çalışma	Tatile gitmek
Tokalaşma	Koleje girmek
Sigorta	İşletmeler
Formel organizasyonlar	Oteller
Akademik disiplin	Oy kullanmak

Kaynak: Jepperson (1991: 151)

Yukarıdaki tüm bu objeler arasında farklılıklar mevcuttur. Kimi bir organizasyonu temsil eder, kimi ise yapısal, kimi ise kültürel bir formattadır. Fakat bu objeler arasındaki en önemli ortak nokta belli bir insan grubu arasındaki ilişkiyi temsil etmesidir. Bütün bunlar farklı “üretim sistemleri”, “mevcut yapılar” veya “sosyal programlar” ya da performans şekilleridir. Tüm bu metaforlar stabil bir

dizayna sahip, sürekli tekrar eden aktivite zincirleridir. Kurumlar sosyal bir düzeni ifade eder veya devlete ya da topluma ait bir yapıdadırlar. Kurumsallaşma ise bu başarı sürecini ifade eder (Jepperson 1991: 145).

1.2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma teorisi bir paradoksu içermektedir. Kurumsallaşma analizi eskiye dayanan bir çalışmadır. Emile Durkheim'in "sosyal gerçekler" şeklindeki bir çalışmayı teşvik etmesine kadar dayanan bir öğretilerdir. Çağdaş literatürde ise yeni yeni yerini almıştır. Kurumsallaşma farklı bir yaklaşım olarak sosyal, ekonomik ve politik bir fenomeni temsil eden bir kavramdır. Bazen de bir şeyin nasıl olması ya da olmaması gerekliliği üzerinde duran bir yaklaşımdır. Bu belirsizliğin belli başlı nedenleri vardır. Bunlar arasında kurumsallaşma teorisi üzerinde çalışan bilim adamlarının, kavramın farklı disiplinlerde farklı anlamlar taşımasını göstermeleridir. Organizasyonel teoride "kurumsallaşma kavramı" mikro ve makro özelliklerle ilişkili kurumların normatif ve kavramsal yapılarını üstünde taşıyan ve kurumların ortaya çıkması ve dağılması üzerindeki şebeke ağları ilgilendiren bir disiplindir (Powell ve Maggio 1991: 1).

Philip Selznick tarafından geliştirilen "örgüt" ve "kurum" ayrımından hareketle, kurumsallaşma; örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve "sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma" haline gelmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle örgütler; amaçlarını elde etmek için ussal olarak düzenlenmiş bir biçimsel yapı olarak ele alınabilir, ancak örgütsel değerler somutlaştırılarak ve sosyal yapının ekonomik anlamın ötesinde bir organizma olarak ihtiyaçları belirlenerek daha fazla uyum kapasitesi olan bir organizma biçiminde ele alınması ve anlaşılması halinde örgütten çok kurumdan söz etmek olanağı ortaya çıkar (Bayer 2003: 11).

Kurumsallaşma Teorisi'nin en ilk ve en önemli çalışmalarından birini Philip Selznick ve onun öğrencileri yapmışlardır. Selznick Michels ve Barnard'ın

tasarlamış olduğu modelden yola çıkmıştır. Selznick organizasyonel yapıya dış çevreye adapte olmak için şekillendirici ve zorlayıcı bir araç olarak bakmıştır. Kurumsallaşma bu adaptasyon süreci ile ilgilidir. Selznick'e göre; "kurumsallaşma en önemli anlamı ile bir şeye teknik olarak değer aşıl原因an" bir kavramı ifade eder. Daha sonraki çalışmalarında Selznick, organizasyonları teknik tasarlanmış mekanik enstrümanlar olarak tanımlamış ve organizasyonların kurumsallaşmaları ile değer kazandıklarını ifade etmiştir (Scott 1987: 493).

Kurumsallaşmanın kattığı değer ile ilgili Gürol şunları belirtmektedir. Kurumsallaşma bir bakıma nispi bir değer taşımaktadır. Herhangi bir olayın, davranışın kurum sayılabilmesi, bu olayın geçtiğı çevreye, kişilerin amaçlarına, ilişkilerin özelliğine ve analiz edilecek soruna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır. Her kurumun kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Mesela, çok sayıda hiyerarşi basamakları bulunan bir örgütün ikinci basamağındaki kişiler örgütün en üst yani birinci basamağındaki kişilere bağlıdır. Akademik disiplin, modern üniversite sistemi ile bir kurumdur. Zira başka üniversitelerin benzer kurumsal uygulamalarına yakın benzerlikler göstermektedir. Bu da bütün olarak üniversite sistemine oluşturur. (Gürol 2005: 23).

Meyer ve Rowan'a göre kurumsallaşma, sosyal düşünce ve aktivitelerin sonucunda ortaya çıkan yükümlülükler, kurallar ve sosyal süreçlerin rasyonelleşmiş bir biçim olarak ifade edilir. Kurumsallaşma tanımına süreç kavramını da dahil etmişlerdir. (Meyer ve Rowan: 1977: 343).

Kurumsallaşma kavramı profesyonelleşme ile ilişkili bir kavramdır. Kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Diğer bir ifade ile bir insanın bireysel yaşamından ailevi yaşamına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumlar arası ilişkilere kadar bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların egemen olmasıdır. Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılan kavramlardır. Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallar dahilinde yürütülmesidir. Profesyonelleşme ise daha çok işlerin ehil kişiler eliyle yapılması ile ilgilidir. Dolayısıyla kurumsallaşma bir anlamda kurumun bütünü ve iş akışındaki sistematik

yapısı ile ilgiliyken, profesyonelleşme bu sistematığı yürütecek insan kaynağı ile daha yakından ilişkili bir kavramdır (Fındıkçı 2005: 82-86).

Kurumsallaşma yaklaşımı aynı zamanda sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik perspektiften ele alındığında kurum, üstlendiği işlevin nasıl yerine getirilmesi gerektiğini anlatan ve birlikte eş güdülmüş, örgütlenmiş, uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kuralları, değer ölçüleriyle bunların uygulanmasını sağlayan araç gereçler, mallar ve yapılardan ve onları göze görünür kılan, zihinlerde pekiştiren, bayraklar, rozetler, renkler, biçimler gibi simgeler toplamından oluşur. (Gürol 2005: 19).

Meyer ve Rowan departmanlara ayrılarak organizasyonların kurumsallaştığını savunurlar. Birçok formel organizasyonda programlar topluluk içinde kurumsallaşmışlardır. İdeolojiler bir işletmenin fonksiyonlarını tanımlamaktadırlar; satış, üretim, reklâm veya muhasebe departmanlarında olduğu gibi. Bir üniversitede ise; tarih bölümü, mühendislikler ve edebiyat bölümleri buna örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca hastanelerde; dâhiliye, cerrahi ve doğum departmanları birer tanımlamadırlar. Bu tür sınıflandırmalar organizasyonel fonksiyonların ve spesifik davranışların bir formülünü oluşturmaktadır (Meyer ve Rowan 1991: 53).

Kurumsallaşma belirli mitlerin tanımlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Mitler ilişkilerin neden ve etkilerinin tanımlanmasında, standartların ve çıktıların değerlendirilmesinde açıklık kazandırır. Bazı organizasyonlar rutin, açıkça tanımlanmış teknolojilerle çıktılar üretirler. Ne zaman çıktılar ölçülebilir bir hal alırsa, pazar gelişir ve müşteriler denetleme ve kontrol alanında önemli haklar kazanırlar (Meyer ve Rowan 1991: 54).

Van De Ven ise kurumsallaşmaya; örgütsel değerlerin maddeleştirilmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi suretiyle, daha adaptif organizasyonlara dönüştürülmesi ile formel bir yapı biçiminde yaklaşmaktadır (Van De Ven: 1993: 139).

Formel yapı kurumsal mitleri diğer yapı ve verimlilik oranlarından ayrı bir yerde tutar. Serominesel aktivite kurallarının kategorize edilmesinde önemli bir yere sahiptir. Hasta bir insan doktor tarafından tedavi edilir ve bu kişi medikal prosedürü kabul etmek zorundadır. Bir otobüs firması verilen rotalara gitmek zorundadır ve bu yolcu sayısının çok ya da az olması durumunda değişmez. Bir üniversite departmanlara ayrılmalı ve departmanlardan bağımsız olarak başka bir birim ile kayıt işlemini yapmalıdır. Buradaki aktivite, ritual bir öneme sahiptir ve organizasyonların sürekliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilir (Meyer ve Rowan 1991: 55).

Selznick'e göre kurumsallaşma sürecinde örgütler özel bir değer kazanırlar. Selznick, "Yönetimde Liderlik" adlı çalışmasında "organizasyon" ve "kurum" arasında bir ayrımın olduğunu kabul etmektedir. Bir organizasyon kurumsallaştığı zaman, özel bir karakter kazanarak farklı bir başarı kazanır. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma faydalı ve liderlik için büyük bir sorumluluğu üstlenmektedir. Bu kurumsallaşma teorisi, farklılaşmış formlar, prosesler, stratejiler yetenekler gibi öğeleri içererek organizasyonel etkileşim ve adaptasyona örnek teşkil eder. Bu örnekler dış ve iç çevrenin yansımaları olarak anlaşılmalıdır (Selznick 1996: 271).

Kurumsallaşma: sosyal proseslerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğindeki bir statü kazandığında prosesleri içermektedir. Kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile önem kazanır. Kurumsallaşma ise sosyalleşme prosesinin kural ve düzenle gerçekleşme sürecidir. Bu da, standardize edilmiş uygulamaları ifade etmektedir. Düzenli bir şekilde tekrar eden hareketleri, sosyal olan, kontrol edilen, ödül ve otorite topluluğu ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak ifade edilebilir. Kurumlar kronikleşen, kronik olarak yeniden üreyen sosyal düzenlerdir. Aynı zamanda sosyal birleşimlerin bir ürünüdür ve rutin hareketlerden oluşmaktadır. Kurumsallaşma kavramı değişmezlik ve yaşam kelimeleri ile paralellik göstermektedir (Gürol 2005: 22).

Kurumsallaşmanın üç sınırlı öğeyi taşıdığı söylenebilir; formal organizasyon, rejimler ve kültür. Belki de birçok tartışmanın kurumsallaşmanın etkileri sonucunda formal organizasyon yapısının doğduğu üzerinedir. Kurumsallaşma bazen kültür

tarafından taşınabilir ve burada prosedürler ve amaçlar formal bir organizasyon yapısı tarafından temsil edilmeyebilir ve merkezi bir otoritenin yaptırımı söz konusu olmayabilir. Kültürel kurumsallaşma mülkiyet ile ilgili beklentileri türetebilir, organizasyonlar ve kişisel davranışlar sosyal çevre içinde diğer objeleri zorlayabilirler (Jepperson 1991: 151).

Kurumsallaşma değişmezlik ve süreklilik ile paralel bir kavram olmasının yanı sıra çevreye adapte olma ile ilgili bir kavramdır. Kurumsallaşma kavramına çevresel uyum açısından bakan March kurumsallaşmayı “Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanmasıdır” şeklinde ifade eder. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkat çekicidir. March’a göre kurumsallaşmış organizasyonlar; (Karpuzoğlu 2004: 72)

1. Çevresel değişimle birlikte değişirler,
2. Bu değişimi öğrenirler,
3. Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Her kurum birbiriyle ilişkili yasalar, gelenekler ve göreneklerle başka bir deyişle bütünleşmiş kurullarla düzenlenir. Kurumsallaşmış olan şey toplumda düzenin korunma biçimini belirleyen kurallar, gelenek ve göreneklerden oluşur. Üyeler, yapılar, rozetler, bayraklar, araç ve gereçler ise bu kurallar topluluğunun simgeleme, temsil etme özellikleri ile kurumu göze kılınır kılalar. Yasalar, tüzükler, yönetmelikler, yasal olarak tanınan, resmi bir şekilde yerleşen ve kurumsallaşmayı sağlayan elemanlardır. Uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler, açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlamalara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır. (Gürol 2005: 19).

Kategorisel kurallar ve verimlilik arasındaki çatışmaların başlıca nedenleri kurumsal kuralların yüksek seviyede bir genelleştirmeyi ifade etmesinden doğar. Organizasyonel yapı kurumsal mitleri, yüksek derecede kurumsallaşmış içerikleri desteklemek zorundadır. Organizasyonlar kurumsallaşmış mitler ve kurallar sayesinde, başarılarını ve sürekliliklerini sağlarlar. Buna örnek olarak Ar-Ge ve

personel departmanlarının çevreleri tarafından gördükleri ilgi ile kendilerini kurumsallaşmaya daha çok yönlendirdikleri görülür (Meyer ve Rowan 1991: 60-61).

Kurumsallaşma ile standart prosedürler ve durağan değişmeyen bir yapı ve kurallar karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda Meyer ve Rowan yaptıkları çalışmada şu sonuçlara varmışlardır. Kurumsal çevrenin durağan olmasında içerdeki ve dıştaki organizasyonel ilişkilerin etkisi fazladır. Merkezi yapılar, ticari kuruluşlar, topluluklar, profesyonel kuruluşlar ve koalisyonlar organizasyonları standardize ve durağan bir yapıya kavuştururlar. Pazar durumları, girdi (input) ve çıktı (output) karakteristikleri, teknolojik prosedürler kurumsal kontrolün yetkisi altındadır. Stabilizasyon(durağanlık) geniş ve kolektif bir sistemin sonucudur. Buna örnek olarak, okulların öğrencilere eğitim vermesi, hastanelerin hastaları tedavi etmesi ve devlet kurumlarına insanların başvurmaları her yıl birbirini tekrarlayan otomatik eylemlerdir ve burada bir süreklilik ve durağanlık söz konusudur (Meyer ve Rowan 1991: 52).

Kurumlar süreklilikleri olan birimlerdir. Bir kurum on oluşturan bireylerle karşılaştırılmayacak ölçüde daha uzun yaşar, yüzyıllar boyunca sürebilir. Her toplumda pek çok konu, belli kalıplar kurumlaşmaktadır; bayramları kutlama, evlenmede nikah kıymak gibi olaylar kurumsallaşmayı göstermektedir. (Gürol 2005: 20).

Sonuç olarak kurumsallaşma tarafsız bir idea olarak, “düzenin, sürekliliğin sosyal entegrasyonu kararsızlığını bozan, organize olmuş teknik aktiviteler olarak tanımlanabilir (Selznick 1996: 271).

Kurumsallaşma teorisi kapsamında iki temel kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan birisi eşbiçimlilik, diğeri de meşruiyettir. Eşbiçimlilik; bir işletmenin kurumsallaşırken nasıl bir yol izlediğini ve sonuçta diğeri işletmelerle nasıl benzeştiğini açıklar. Meşruiyet ise; işletmenin çevresinden destek alması ve güvenini kazanması isteğiyle genel kabul görmüş yapı ve uygulamaları benimsemesidir. Bu iki kavram işletmelerin nasıl kurumsallaştıklarını açıklarken, aynı zamanda kurumsallaşmanın sonuçlarını da gösterirler (Bayer 2003:18).

1.2.1. Eşbiçimlilik

Organizasyonların çevreye adapte olmaları sürecinde eşbiçimlilik kavramı karşımıza çıkar. Meyer ve Rowan'a göre organizasyonlar çevreleri ile eş biçimli olma arzusundadırlar ve bu durum yeni rastlanan bir durum değildir. Organizasyonlar çevrelerinde meydana gelen tekniksel değişimlere uyum sağlamak için çevrelerindeki değişimlere bağımlıdırlar. Bu durum organizasyonların çevrelerindeki değişimlere adapte olmaları ve çevreleri tarafından onlara sunulan sınırlı alanın zorunluluğundan kaynaklanır. Organizasyonlar bu bağımlılıkları yönetebilmek için bu tür eşbiçimsel şeylere ihtiyaç duyarlar (Meyer ve Rowan 1991: 48).

Bir Organizasyon Teorisi olarak kurumlaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikte baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin; sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikteki baskılardır. Dolayısıyla Kurumlaşma Yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik öngörmektedir. Eşbiçimlilik veya eş-şekillilik (izomorfizm-isomorphism) olarak da adlandırılan bu benzerlik organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı dalda çalışan organizasyonlar benzer çevresel baskılara maruz kalacaklar ve çevrenin bekleyiş ve zorlamalarına paralel yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. Böylece eşbiçimlilik ortaya çıkacaktır. Bütün organizasyonlar aynı eşbiçimliliği göstereceğinden sonunda ortaya "kurumsal eşbiçimlilik" (institutional isomorphism) çıkacaktır. Yani aynı daldaki organizasyonlar yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir (Koçel 2003: 362).

Zucker ise eşbiçimliliğe farklı bir açıdan bakmaktadır. Organizasyonlarda kurumsallaşma teorileri, organizasyonlara zengin ve kompleks bir bakış açısı

kazandırmaktadır. Bu teorilerde, organizasyonlarda normatif baskılardan etkilenirler. Bunlar; dış güçlerin baskısı (devlet-yönetim) gibi, bazen de organizasyonların iç etkenleri ile oluşan bileşenlerdir. Bazı durumlarda, bu baskılar organizasyonlara yasallaşma öğeleri için liderlik ederler, standart operasyonel prosedürler ve devletin düzenlenmesini istediği bazı profesyonel sertifikalar gibi ki bu durumlarda organizasyonların görev performanslarını direkt etkileyen bir durumdur. Bu yasal öğelere adaptasyon sürecinde, kurumsal çevreye izomorfizm liderlik etmektedir (Zucker 1987: 443).

Kurumsallaşma çatısı, kurumsal çevre ve organizasyonel ilişkiler ile iç içedir. Sosyal yaptırım ve reçetelerin organizasyonlarda, organizasyonel karakteristiklerin birer yansımasıdır. Bu durum kabul edilen bir proses olan kurumsal izomorfizm sürecidir. Hawley, bu durumu organizasyonel formların çevresel etkilere karşı yaptığı bir yansıma olarak tarif ederler. Aynı popülasyon içerisinde bulunan organizasyonlar, çevresel zorlamalara karşı izomorfik bir davranış sergilerler ve birbirlerini taklit ederler. Zamanla bu organizasyonlar birbirlerine benzemeye başlarlar. Yeni ortaya çıkan bu organizasyonlar, ortama adapte olurlar, sosyal olarak tanımlanmış öğeler ve yasallaşmış pratik eylemlerle kurumsal çevreye benzemeye başlarlar (Dacin 1997: 51).

Kurumsallaşma teorisi üzerinde yapılan çalışmalarda, izomorfizmin nedenleri incelenmiştir ve bu durum organizasyonların benzer yapılara (stratejilere, proseslere) adaptasyonu ile ilgilidir. İzomorfizm yapılan araştırmaların sonucu ile ilgili bir olgudur. Temel bir sonuç olarak kurumsal izomorfizm, kurumsallaşma teorisine dayanır ve organizasyonel yasallaşma ve organizasyonel dış çevreden kabul görmeyi kapsar. İzomorfizmde olduğu gibi kurumsal teoride de yasallaşma kritik bir öneme sahiptir. Burada bazı sistematik çevreler ile izomorfizm ve yasallaşma arasında bir bağlantı kurulabilir. Kurumsallaşma konusunda yapılan bu çalışmalar, izomorfizm alanındaki boşlukları doldurmak ve izomorfizm ile yasallaşma arasında bir ilişki kurmayı hedefler (Deephouse 1996: 1026).

Meyer ve Rowan'a göre organizasyonların önünde iki temel sorun mevcuttur bunlar; organizasyonların başarılarının öncelikle izomorfizm ve kurumsallaşmış

kurallardan kaynaklandığı ile ortaya çıkan problemlerdir. İlk olarak teknik aktiviteler ve taleplerin, organizasyonların enerjilerini, seremonisel ürünler ve kurumsallaşmış değerlerle uyumlaştırma sorunu ortaya çıkar. İkinci olarak, bu serominesel kurallar mitler arasında geçişleri sağlayan çevresel parçalar arasındaki azalışı temsil ederler. Bu çelişkiler verimlilik ve sıkı koordinasyon ile kontrol problemi ile ilgili sorunları yansıtır (Meyer ve Rowan 1991: 55)

Araştırmalar sonucunda izomorfizm ile ilgili olarak farklı tanımlamalar geliştirilmiştir. İlk olarak yapı ve pratikler daha sonra stratejiler incelenmiştir. Buna örnek olarak, Fligstein (1991), Haunschild (1993), Haveman (1993), Abrahamson ve Hegeman (1994) örgütlerin birbirlerini taklit düzeylerinin önemi, taklitçilik-izomorfizm kazanma tercihi, çeşitlilik ve finansal stratejilerin önemine değinmişlerdir. Bu çalışmalarda stratejik izomorfizm üzerine odaklanılmıştır ve endüstride bulunan organizasyonların stratejileri üzerinde benzerlikler üzerinde çalışılmıştır (Deephouse 1996: 1026).

Organizasyonel saha içerisinde, bir hayli izomorfik organizasyonel grubunun ortaya çıkışındaki performans neyle ilişkilendirilebilir? Eğer bu alan (saha) bir hayli izomorfik ise, organizasyonel performansın düşük seviyelerdeki varyasyonlarla ilişkili olduğu farz edilebilir. Scott'un da ifade ettiği gibi, bir organizasyonel alandan, bir organizasyonel topluluktan bahsedilirken ima edilmek istenen, tüm katılımcıların birbirini bir şekilde etkilediği ve aktörlerin dışarıda olduğu bir ortamdır. İzomorfizm çevresel kurumlar için önemli sonuçlar doğurur. Bunlar; (Kondra ve Hinings 1998: 744-745):

- a) İçteki kurallara nazaran dışarıdan unsurların birleştirilmesine yasallık kazandırır,
- b) Yapısal unsurların tanımlanması ve değerlendirilmesinde önemli bir kriter sunar,
- c) Dışa bağımlılıkları ile kurumların bir bütün olarak türbülanslarını azaltır ve olağan durumlarını korumalarına yardımcı olur.

Kurumsal izomorfizm ile organizasyonlar; yasal, güvenli ve sürekli hale gelmektedirler. Kurumsal perspektiften bakıldığında izomorfizmin organizasyonel dildeki değişimi temsil ettiği önemli bir görüştür. Organizasyonel prosedürler, politikalar ve amaçlar birbiri ile benzer yapıdadırlar. Sonuçta kurumsal izomorfizm organizasyonların sürekliliğini ve başarılı olmalarını sağlar (Meyer ve Rowan 1991: 49-50).

1.2.2. Meşruiyet

Meşruiyet, birçok toplumsal kuramcının üzerinde durduğu kavramlardan biridir. Bu kuramcılardan biriside Max Weber'dir. Weber, meşru bir düzenin varlığı inancıyla toplumsal eylem biçimlerine özel önem vermiştir. Weber meşru düzeni çözümlerken, genel toplumsal normlar ile zorlayıcı güçlerin varlığı arasında bir ayrım geliştirmiştir. Böylece Weber düzenleyici kurumlara, kural koyucu öğelerden açıkça ayırt edici biçimde bakmıştır. Weber'in yaptığı ayırmada meşruiyet, bir yanda zorlayıcı bir gücü olan düzenleyici kurumlar ile diğer yanda genel toplumsal kuralları vurgulayan düzenleyici kurumların bir sonucudur (Bayer 2003: 20).

Organizasyonların meşrulaşmaları belirli yasa ve normlarla sağlanmaktadır. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka bir deyişle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadır (Duygulu 1998: 15).

Organizasyonların çevreleri ile olan ilişkileri üzerine yeni yapılan vurgulamalar, konsept olarak yasallık ile köklü bir değişim geçirmiştir. Parsons 1960 yılında ki çalışmasında, organizasyonların geniş sosyal değerlere uygun bir yapıda olmaları gerekliliği, yasallık konusunda uzlaşmakta, sosyal kaynakların organizasyonların amaçları ile sosyal bir evrim geçirdiğini savunmaktadır (Jepperson 1991: 169).

Yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka bir deyişle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadırlar. Toplum yaşamının türlü alanlarını düzenleyen yasalar, aslında toplumda daha önce bu alanlara ilişkin olarak var olan kimi uygulama ve “kuralları” resmileştirmişlerdir. Resmîlik kazanma, gerçekte denetimin de artması demektir. Çünkü artık uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlamalara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır. Yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka bir ifadeyle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturulmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadırlar. Toplum yaşamının bir çok alanını düzenleyen yasalar, aslında toplumda daha önce bu alanlara ilişkin olarak var olan kimi uygulama ve “kuralları” resmileştirmişlerdir. Resmîlik kazanma aslında denetimin de artması demektir. Çünkü artık uygulanacak kurallar ve ölçüler, korunacak değerler açık ve herkesçe benzer biçimde anlaşılacak kesin tanımlamalara ve sınırlandırmalara kavuşturulmaktadır (Duygulu 1998:13-15).

1.3. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI MODELLERİ

Kurumsallaşma yaklaşımı modellerinde eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımları olmak üzere iki tür modelden bahsedilmektedir.

1.3.1. Eski-Klasik Kurumsallaşma Yaklaşımı

Klasik (eski) kurumsalcılık dönemi 20. yüzyılın ortalarına kadar etkisini sürdürmüştür. Klasik kurumsalcıların paylaştığı ve çalışmalarının sınırlılığı kabul edilen en önemli nokta örgüte çok fazla önemin verilmemesidir. İkinci ortak noktaları ise örgütü ve kurumu aynı anlamda kullanmaları gösterilebilir. Klasik

Kurumsalcılık Teorisi'nde Veblen, Commons, Burgess, Willoughby, Durkheim, Cooley ve Hughes'ün çalışmalarına rastlanmaktadır (Gürol 2005: 35-36).

Kurumsallaşmayı daha çok rasyonel açıdan ele alan “Eski Kurumsallaşma” ya da “Rasyonel Kurumsallaşma” olarak bilinen yaklaşıma göre; sadece kurallar ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapılarını oluşturan ve bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar, formal organizasyon üzerinde dururlar ve informal organizasyonu önemsemezler. Bu yaklaşım, insan faktörüne değinmeyen ve organizasyon yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulayan klasik yönetim teorisiyle benzer bakış açısına sahiptir. Ayrıca bu teori kurumsallaşmaya çevresel faktörlerden bağımsız şekilde ele alır, başka bir deyişle çevresel kuralların değişmediğini varsayar (Karpuzoğlu 2004: 73).

Selznick kurumsallaşmaya bir süreç olarak bakmakta ve bu prosesin organizasyona ekstra bir değer ve yük yüklediğini ifade etmektedir. Kurumsallaşma ile ilgili örneklerini birçok farklı organizasyonu gözlemleyerek yapmıştır. Mesela, birçok spesifik amaç etrafında tekniksel ve niteliksel olarak çalışan organizasyonların kurumsallaşma ile zamanla bu özelliklerine yoğunlaşmadıklarını söylemektedir (Scott 1987: 494). Eski kurumsallaşma (old institutionalization) politik analizinde grup çatışması ve organizasyonel strateji üzerindeki durmaktadır.(Powell ve Maggio 1991: 11).

Selznick'in kurumsal süreçler hakkındaki düşüncesinde Merton'un bürokratik davranış hakkındaki çalışmasından etkilenmiştir. Başlangıçtan beri Selznick örgütü “rasyonel hareketin yapısal olarak ifadesi”, “özel amaçları başarmak için dizayn edilmiş mekanik bir alet” ve “örgüt üyelerinin sosyal karakterlerinden etkilenen ve çevre baskısı ile değişen” organik bir birim olarak görmüştür. Örgütlerin zaman içinde değişime uğradığını ve daha sonra “kurum” haline dönüştüğünü öne sürmüştür (Gürol 2005: 44).

Klasik Kurumsallaşma Teorisi üzerine çalışan Fransız Sosyolog Emile Durkheim için kurumlar ortak hareketlerin ürünüdür. Bu hareketlere, geleneksellik değeri taşıyan inanç sistemi de dahil edilebilir. Böylece kurumlar düşünce sisteminde

sonsuz kadar yaşama şansı da elde ederler. Toplumlar kendi birliğini ve kişiliğini sağlayan ortak duyguları, kolektif fikirleri desteklerler. Durkheim'a göre inançların ifade edilmesinde geleneksel sistemler, seremoniler hayati rol oynarlar. Gelenekselleşen, seremoni haline dönüşen olgular inanç sistemini temsil eder. Durkheim'in sosyal sistemini "inanış sistemi, itikat, ahlaka dayalı otorite" oluşturur (Gürol 2005: 40).

Eski kurumsallaşma informel etkileşimin izlerine dikkat çeker ve örnekleri etkileyen; koalisyon ve klikler, üyelik veya teşviklerin olağandışı bileşenleri olan bir yapıya sahiptir. Bu yapı aynı zamanda informel yapının nasıl formal yapıdan saptığını ve organizasyonel tasarımın nasıl tahrip olduğunu göstermektedir. Yeni kurumsallaşma ise, bunun tersine, irrasyonel bir şekilde formal yapıya yerleşmiş, belirli departmanlar arasındaki yayılma ile organizasyonlar arasındaki etkileşimi nitelendiren, uygunluk ve ikna edici olmayan kültürel değerleri içermektedir (Powell ve Maggio 1991: 13).

Eski kurumsallaşma teorisini savunanlar, çevreyi algılayış şekilleri ile fikirlerini ortaya koyar. (Selznick 1949; Gouldner 1954; Dalton 1959; Clark 1960) gibi eski kurumsalcılar organizasyonları tanımlarken onları yerel toplulukların içine gömülü organizasyonel anlaşmalar ve personel gibi çeşitli sadakatlerle bağlanmış yüz yüze etkileşimin var olduğu bir şekilde tanımlarlar (Powell ve Maggio 1991: 13).

1.3.2. Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma çalışmaları organizasyonlar için yeni bir alana, yeni bir kavrayışa odaklanmalarını sağlamıştır. Organizasyonel teoride ve sosyolojide yeni kurumsallaşma, rasyonel aktör modellerine karşı duran, kavramsal ve kültürel açıklamaları içeren kültürel çalışmaları olan ve belli motifleri içeren bir kavramı ifade eder (Selznick 1996: 273).

Yeni kurumsallaşma olarak adlandırılan bu yaklaşımda, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde odaklanarak

kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verirler. Dolayısıyla burada dış çevreninde dikkate alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması önem kazanmaktadır. Bu yeni yaklaşım örgütlerin aynı zamanda sosyal birer varlık oldukları üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır ve informal organizasyonun varlığı kabul edilir (Karpuzoğlu 2004: 74).

Yeni kurumsallaşma teorisi sosyal bilimlerde bir Rönesans özelliği taşımaktadır. Bu gelişme bazı bölümlerde, davranışsal dönüşüme bir reaksiyon olarak, politik ve ekonomik davranışta kişisel tercihlerin toplamı olarak gösterilmiştir. Davranışsalcılar kurumları birer yan tesir olarak görmekte-dirler. Yeni kurumsallaşma organizasyonların kendi aralarındaki çatışmaları ön planda tutan ve organizasyonların yönetsel yapılardaki değişimlere nasıl cevap verebildikleri üzerinde durur (Powell ve Maggio 1991: 1).

Organizasyonel yapılarda kurumsallaşma yaklaşımları sadece rekabetsel öğeler ve teknoloji veya spesifik çevre baskılarıyla sağlanamaz. Yeni kurumsalcılar, organizasyonel yapıların homojen bir yapıda olamayacağını profesyonelleşme, devlet düzenlemeleri, güven için gereksinimler, taklitçilik gibi öğeleri içereceğini düşünürler (Freidland ve Alford 1991: 243)

Yeni kurumsallaşma yaklaşımında sosyolojik yaklaşım kurumlara ekonomik teoridekinden farklı bir bakış açısı getirir. Sosyolojik yaklaşım kuşatıcı bir şekilde bazı değerlerin kurumsallaştığını söyler. Ekonomistler ve politikacılara göre ekonomik ve politik kurallar oyunun bir parçasını oluştururlar. Sosyologlara göre ise kurumların her yerde olabileceğine inanırlar. Tokalaşmaktan tutunda, evlilik törenlerinin planlanmasına bile bir kurumsallaşma göstergesi olarak bakarlar (Powell ve Maggio 1991: 9).

1.3.3.Yeni ve Eski Kurumsallaşma Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Eski kurumsallaşma informal etkileşimin izlerine dikkat çeker ve örnekleri etkileyen; koalisyon ve klikler, üyelik veya teşviklerin olağandışı bileşenleri olan bir yapıya sahiptir. Bu yapı aynı zamanda informal yapının nasıl formal yapıdan saptığını ve organizasyonel tasarımın nasıl tahrip olduğunu göstermektedir. Yeni kurumsallaşma ise, bunun tersine, irrasyonel bir şekilde formal yapıya yerleşmiş, belirli departmanlar arasındaki yayılma ile organizasyonlar arasındaki etkileşimi nitelendiren, uygunluk ve ikna edici olmayan kültürel değerleri içermektedir (Powell ve Maggio 1991: 13).

Tablo 1: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI(ESKİ KURUMSALLAŞMA)	KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI (YENİ KURUMSALLAŞMA)
ÇEVRE İLE ETKİLEŞİM	Çevre veri kabul edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
AMAÇLARIN ODAK NOKTASI	Örgütsel amaçlar	Birey-örgüt amaç bütünleşmesi
DİKKATE ALINAN ZAMAN DİLİMİ	Yaşanılan gün	Gelecek
YAPISAL UNSURLARIN ODAK NOKTASI	Kurallar, prosedürler, alışkanlıklar	İlişkiler, kişiler
DİKKATE ALINAN ORGANİZASYON YAPISI	Formal organizasyon	İnformal organizasyon
PROBLEM ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Geçici	Kalıcı
YÖNTEM BİLİMİ	Teorik	Amprik

Kaynak: Karpuzoğlu (2004: 74)

Eski kurumsalcı Selznick'e göre, organizasyonlar değerlere bezendikleri zaman kurum olurlar. Bu, onlarda ayrıcalıklı kimlik yaratır. Değerler normalde yazılı formel prosedürler içerisinde dolaşamazlar. Onlar, özellikle hikayeler, mitler, efsaneler ve metaforlar gibi yumuşak vasıtalarla yayılırlar. Bunlar kurumsallık yapılandırıcılarıdır (Gürol 2005: 45).

Eski ve yeni kurumsallaşma arasındaki farklılıklar, analitik bakışta; çevreye olan yaklaşımları, çatışma ve değişimlere olan bakış açıları ve bireysel eylem tanımı olarak söylenebilir. Birçok kurumsallaşma teorisyeni, çevrenin yapısına odaklanmayı tercih etmektedirler. Makro ve mikro etkiler ve makro yapının analitik anatomisine odaklanırlar (Powell ve Maggio 1991: 16).

Organizasyonel analizde yeni kurumsallaşma teorisinde sosyolojik temanın ayırt edici bir etkisi görülür. Bu perspektifte vurgulanan, eylemin nasıl yapıllaştığını ve sistem içerisindeki kurallar arasındaki ayrımları ve bazı grupların bu yaptırımlar arasında nasıl üstünlükler elde ettikleridir. Yeni kurumsallaşma teorisi eskisinin üzerine bir etiket vurma çabasında değildir, organizasyonlar ve kurumlar arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu durum eski ve yeni kurumsallaşma teorileri arasında bir ilişki olduğunu gösterir ve Anglo-Amerikan sosyal teorisi ile yakından ilişkili bir durumu temsil eder (Powell ve Maggio 1991: 11).

Gürol eski ve yeni kurumsallaşma yaklaşımı arasındaki temel farklılıkları şu şekilde özetlemektedir (Gürol 2005: 60):

- Eski ve yeni yaklaşımların her ikisi de örgütlerin çevre ile olan ilişkileri üzerinde durmuşlar ve örgütün şekillenmesinde kültürün rolünü vurgulamışlardır.
- Eski kurumsalcılar; grup çatışması ve örgüt stratejisi konusunda pek yeterli olamamışlardır. Buna karşın yeni kurumsalcılar grup çatışmasına, örgütün bu duruma nasıl cevap vermesi gerektiği konusuna eğilmişlerdir.
- Her iki yaklaşımda genel olarak örgütün rasyonel olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Geçmişe bakıldığında yeni kurumsallaşma teorisinin ortaya çıkış tarihi olarak 1977 yılında John Meyer'in yayınlamış olduğu "Eğitimin Kurum Yararı" ve "Kurumsallaşmış Organizasyonlar; Formal Yapı, Mit ve Seramoniler" adlı çalışmalara dayanır. Bu çalışmalardan sonra John Meyer ve Richard Scott tarafından yapılan, organizasyonlardaki kurumsallaşma prensiplerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları verimli bir formal organizasyon modelini ortaya çıkarmıştır (Powell ve Maggio 1991: 12).

Bayer'e göre eski ve yeni kurumsallaşma teorileri temelde dört farklı yaklaşımı benimsemektedirler. Bunlara göre kurumsallaşmanın; (Bayer 2003: 77):

- Örgütsel işlerin ve üretim süreçlerinin teknik özelliklerden ziyade değerleri yayma süreci olduğunu savunan yaklaşım,
- Örgütü oluşturan bireylerin toplumsal baskıların ve toplumsal değerlerin paylaşıldığını savunan toplumsal yaklaşım,
- Değerlerin ve inanç sistemlerinin, örgütsel yapının temelini oluşturan varlıklar olduğunu savunan yaklaşım,
- İnanç sistemleri ve davranışlar arasındaki farklılığı ve bu farklılıkları toplumsal kurum görüşü ve toplumun beklentilerine cevap verebileceğini savunan yaklaşımlardır.

Yeni kurumsallaşma, Philip Selznick ve yardımcıları tarafından geliştirilen eski kurumsallaşma ile bazı alanlarda ayrılırken, Perow'un 1986 yılında yaptığı çalışmalarla takdir edici bir şekilde incelemeye yer verir. Hem yeni hem eski kurumsallaşma yaklaşımları organizasyonlardaki etkili aktörler açısından şüpheli bir yaklaşımı paylaşırlar ve her iki yaklaşım kurumsallaşmaya devlete bağımlı bir proses olarak belli limitler içerisinde sınırlandırıldığını düşünmektedirler. Organizasyonlar ve çevreleri ile ilişkilerine yapılan vurgular ve organizasyonların formal göstergeleri arasındaki çelişkileri ortaya koyar. Her yaklaşım organizasyonel gerçekliğin üzerindeki kültüre vurgu yaparlar (Powell ve Maggio 1991: 12).

Şekil-2:Yeni ve Eski Kurumsallaşma

	Eski	Yeni
İlgi Çatışması	Merkezi	İkincil, önemsiz
Durağanlık Kaynaklar	Geniş ilgi	Yasal zorunluluk
Yapısal vurgulamalar	İnformal yapı	Formel yapının sembolik rolü
Organizasyonun yerleşikliği	Yerel topluluk	Alan, sektör veya topluluk
Doğal yerleşiklik	İşbirlikçi	Oluşturucu, kavramsal
Kurumsallaşmanın yeri	Organizasyon	Alan ya da topluluk
Organizasyonel dinamikler	Değişken	Israrcı
Faydacılığın temel kritiği	Topluluk teorisi	Hareket teorisi
Faydacılığın kritik kanıtı	Umulmayan sonuçlar	Yansıtıcı olmayan
hareketlilik		
Kavramsallığın anahtar formları	Değerler, normlar,davranışlar	Sınıflandırıcı rutinler, senaryolar, Şemalar
Sosyal Psikoloji	Sosyalleşme teorisi	Nitelik teorisi
Düzenin kavramsal temeli	Sorumluluk	Alışkanlık, pratik aksiyon
Amaçlar	Yer değiştirmiş	Belirsiz
Ajanda	Politik gerçeklik	Disiplin

Kaynak: Powell ve Maggio (1991: 12).

Yeni kurumsallaşma teorisi politika ve uluslararası ilişkiler literatüründe, politik davranışın ürünlerinin sadece amaç odaklı, rasyonel bir perspektifin dışına itmiştir. Burada politik karar verme sürecinde, politik yapının nasıl şekillenmesi üzerinde durulur (Powell ve Maggio 1991: 5).

1.4. KURUMSALLAŞMA GÖSTERGELERİ

Kurumsallaşma, belirli kişilere bağımlı kalmadan uzun bir yaşam çizgisine sahip olmaktan öteye, bazı aşamaları ve süreçleri içermektedir, kurumsallaşma göstergeleri şu şekilde sıralanabilir;

- Sahip veya malik ailenin işbaşından çekilmesi,
- İşletmenin unvanına kurum/müessese isminin yazılması,
- Profesyonel yöneticilere yer verilmesi,
- Sermaye kompozisyonunu bölmek,
- Halka açılmak,
- Çalışanlara hisse vermek,
- Vakıf kurup vakfı hissedar yapmak,
- Yetki devrini kolaylaştırmak,
- Kadrolaşmak,
- Şirketleşmek, holdingleşmek, anonim şirket kurmak,
- Yönetimi bir takım yönetmeliklerle şeffaf hale getirmek.

Bunlardan birini, birkaçını veya tamamını yapmak, kurumlaşmak için yeterli değildir. Kurumlaşma üzerinde mutlaka ki bu sayılan faktörlerin etkisi vardır. Ancak bunların dışında, kurumlaşmanın en önemli göstergesi; kamuya mal olmak, bir kurum kültürü oluşturmak, çevreyle sürekli etkileşimli bir yapıya sahip olmak, bir takım iş ahlak ve yasalarına sahip olmaktır (Bıçakçı 1990: 6).

Kurumsallaşma sürecinde sürdürülebilirlik önemli bir ölçüttür. Sürdürülebilirlik nedir? Örgütün sürdürülebilirliği, kurucuların ardından da yaşaması anlamına gelmektedir. 10-20 yıldan beri varlığını sürdüren işletmelerin sürdürülebilirliklerini nasıl sağladıkları incelendiğinde iş değerlerini sürdüren stratejiler uyguladıkları, yöneticileri ve çalışanları arasında sosyal ve psikolojik bağlar kurduğu, örgütün vizyon ve misyonunun herkes tarafından benimsendiği görülmektedir (Akdemir vd. 2006: 332).

Kurumsallaşma aşamasında, kurumun işleyişi ve kendi içindeki akışı ile ilgili kurumsallaşmanın düzeyine ilişkin temel sorular ise şunlardır: (Fındıkçı 2005: 85)

- Şirketin iş alanları ve görev tanımlamaları belirgin midir?
- Şirketin günlük işleyişindeki hakim kurallar net midir?
- Kurumda insan kaynakları, satın alma, muhasebe, finansman, üretim ve pazarlama gibi birimlerin iş akışları belli midir?

- İdari işlerin organizasyonu, işe başlama saatinden tatillerdeki anlayışına, yönetici atamalarından ödeme alışkanlığına kadar bütün uygulamalarda kurumun kendisine has ilkeleri ve uygulama kuralları var mıdır?
- Kurumda nihai karar veren/ler kimdir?
- Kurumun işleyişinde belirli bir gelenek, kuruma özgü kurallar ve alışkanlıklar oluşmuş mudur?

Kurumsallaşmış ürünler, servisler, teknikler, politikalar ve programlar fonksiyonel olarak güçlü mitlere ve birçok organizasyonun seremonilere adaptasyonuna bağlıdırlar. Fakat kurumsallaşma kurallarının uygunluğu bazen kriterler ile çatışır, koordine etme ve kontrol aktiviteleri ile organizasyonel seremonilerin uygunluğu ile uyuşmayabilir. Seremonisel uygunluğun uygunluğu sürdürüebilmek için, organizasyonların kurumsallaşma kurallarını yansıtmaları ve bir tampon görevi görerek formal yapılarla teknik aktivitelerin birleşimini sağlamaktadırlar. (Meyer ve Rowan 1991: 41).

Kurumlar kaçınılmaz bir şekilde normatif zorunlulukları içermekte ve sosyal yapının aktörleri tarafından etki altında kalmaktadırlar. Kurumsallaşma sosyal prosesi içinde barındıran, zorunluluklar ve hakikatleri ile kural benzeri sosyal bir düşünceyi içerirler. Örneğin sosyal statüsü ile doktorluk yüksek derecede kurumsallaşmış bir yapıyı temsil eder (hem normatif hem de kavramsal olarak) hastalıkların tedavisinin yönetimini üstlenen ve sosyal bir rol olarak davranışları, ilişkileri ve beklentilerin bir bütünü oluşturur. Başka bir örnek olarak “Sigara İçilmez” yasal durumun bir kurumsallaşma göstergesidir (Meyer ve Rowan 1991: 42).

Kurumsallaşmanın en belirgin göstergelerinin başında örgütler arasında giderek artan derecede eşbiçimliliğin ortaya çıktığıdır. Örgütler arasında yaşamlarının ilk dönemlerinde yapısal farklılıklar vardır. Kurumsallaşma süreci boyunca bazı işleri anlamlı olarak yapma yollarını ortak kabul ederek daha fazla birbirlerine benzemeye başlarlar. Burada da eşbiçimlilikten bahsedilir (Gürol 2005: 146).

1.5. KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Kurumsallaşma teorisi sosyologlar tarafından, organizasyonel analizde son on yılda geliştirilmiş ve kabul edilmiş bir yaklaşımdır. Bu konudaki faydalı gelişmeler ve faydalı tanımlamalar sayesinde bu teori gelişmiş ve değerli hale gelmiştir. Meyer ve Rowan tarafından 1977’de yapılan çalışmalarda; kurumsallaşmış inanışların, kuralların ve rollerin, sembolik bileşenler olarak organizasyonel formları etkiledikleri ve tekniksel gerekliliklere ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Scott 1991: 164-165).

Selznick kurumsallaşmayı bir “değer aşılama” olarak görmektedir ve bu “aşılama” sayesinde organizasyonların kararlılıklarını artıracaklarını ve yapılarını koruyacaklarını savunmaktadır. Selznick’in modelinde vurgulanan temel faktör kurumsallaşmanın kattığı değerdir. Selznick’e göre kurumsallaşmadan önce organizasyonlar sadece enstrümantal fayda sağlayan yapılardır (Scott 1987: 494).

Formal organizasyon, bir kurum gibi sosyal teknoloji içeren, kurallara eşlik eden ve sosyal çevrede yapılan bir şekli temsil eder. Kurumlar programlanmış eylemleri veya genel yerleşik durumlara yanıt veren yapılardır. Kurumsallaşmış programlar beklenen zorunlulukları yada iki taraflı beklentileri gerçekleştiren yapılardır. Beklentilerin de etkisiyle kurumlar garantilenmiş yapılar haline gelirler. Kurumlar tekrar eden ve sosyal çevre içinde sürekli hale gelen yapılardır. Dahrendorf’a göre kurumsallaşma “sınıflararası çatışma”dır. Burada sınıftan kasıt olarak politik etkileşimle beraber sosyal prosesde sınıfların var olduğunu ifade eder. Bu sınıflararası ilişki de politik bir ilişkiye dönüşür ve natüralize olduklarında çevreye baskı yaparak kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuklarını savunur (Jepperson 1991: 148).

Berger ve Kellner tarafından 1973 yılında kurumsallaşmanın anlaşılması için çalışmalarda bilgi sistemleri ve anlayış stilleri üzerine üç tanımlama mevcuttur: (Scott 1991: 164).

- 1- Teknolojik üretim,
- 2- Bürokratik yönetim,
- 3- İş hayatının tanımlanması ve çoğulculuk

Kurumsallaşma sürecinde eylem kavramı önemli bir ögedir ve aralarında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Kurumsallaşma sadece bir eylemi ifade etmez. Kurumsallaşma ve eylem arasında zıtlıklar mevcut olabilir. Eğer sosyal bir örgüt, kurumsallaşmış bir yapıya katılma eğilimindeyse, burada bir eylemden ziyade bir durum mevcuttur. Eğer tokalaşmak; karşılıklı konuşmada bir kurumsallaşma göstergesiyle, burada diğer elin yapılan teklifi kabul etmesi gerekir. Eğer genç bir insanın koleje girmesi kurumsallaşmış bir aşamayı ifade ediyorsa, burada genç insanın koleje devam etmesi, koleje kayıt olmasından daha fazla bir eylemi ifade etmektedir. Burada anlatılmak istenen temel nokta şudur: kurumsallaşma sadece katılmakla olmaz, karşılıklı olarak iki tarafın eylemi sonucunda gerçekleşir ve bir sürekliliği temsil eder (Jepperson 1991: 149).

Kurumsal genişleme, kurumsal etkilerin yada bu etkilerin diğer bileşenlerle genişlemesi sonucu oluşan bir kavramdır. Kurumsallaşma teorileri bu kurumsal yayılmalar sonucunda ortaya çıkar. Kurumsalcılık ise teorik bir strateji olarak, kurumsal teorileri koruyan ve geliştiren bir öğeyi temsil etmektedir (Jepperson 1991: 153).

Tablo 2: Organizasyonel Analiz Teorisinde Hatlar

	Düşük Öncelik (Bireysellik)	Yüksek Öncelik (Yapısalcılık)
Yüksek Yapılanma (Fenomenolojik)	1 Organizasyonel Kültürle Sembolik Etkileşim	2 Kurumsalcılık
Düşük Yapılanma (Realist)	3 Fonksiyonel Azalma Eğilimi, Neo-Klasik Ekonomi, Davranışsal Psikoloji, Yeni Kurumsal Ekonomi, Bazı Network Teorileri	4 Sosyal Ekoloji, Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Bazı Network Teorileri

Kaynak: Jepperson (1991: 153).

Bu şekilde kurumsallaşma, kurumların belli sebeplerle oluştuğunu ve yüksek sosyal yapının ve yüksek öncelikli etkileri vurgulamaktadır. Burada kurumsallaşma fenomenolojik ve yapısalcılığı kullanma eğilimindedir. Yüksek sosyal yapılanma ünitelerinde doğal ya da içeriksel olmayan değerlerle çatışır. Burada yüksek sosyal yapılanmada, kompleks sosyal ürünlerin ve etkileşimlerin varlığı göze çarpar. Düşük yapılanmada (realist) ise, görünen, ünitelerin sosyal ilişkilerinin, davranışlardan etkilendiği görülür. Bu üniteler sosyal bağları etkileyen yapılardır. Yüksek yapılanmada ise görülen, alt ünitelerin sosyal organizasyonların temelini izole etmediği ve temel kuralları koruduğu görülmektedir. (Jepperson 1991: 154).

Kurumsallaşma teorileri, organizasyonlarda hızlı bir şekilde gelişir ve teorik ve deneysel işlerindeki yaratıcılığı da tanıklık eder. Kurumsallaşmanın anlamı nedir? Organizasyonlarda kurumsallaşmanın açıklanmasında iki temel ayırım mevcuttur (Zucker 1987: 447):

- 1- Kural benzeri, sosyal gerçeklerden kaynaklanana bir organizasyonel eylem (dışarıdan gelen)
- 2- Formal yapının içine gömülmüş, durumdan kaynaklanmayan öğeler (kişisel olmayan/objektif)

Örgütsel olarak kurumsallaşma süreci ise ; Karpuzoğlu tarafından kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma olmak üzere dört aşamada incelenmiştir; (Karpuzoğlu 2000: 78-81).

1.5.1. Kanunen Tanınma

Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının mevcudiyetidir. Hukuki yapının zorlayıcılığı, işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir. Yine işletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Bu anlamda kurumsallaşma işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar.

1.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasitesi, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip örgütler, bu yapıda varlıklarını sürdürürler. Örgütlerin varlıklarını sürekli kılınmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve

toplumsal konumlarını güçlendirir. Kurumsal bir örgütte çalışanlarında örgütün sürekliliği üzerinde odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşabilmede etkilidir. İşletmeler statik bir yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya sahip olduklarında varlıklarını süreklilik bazında oturtabilirler.

1.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütsel birey gruplarından oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendilerine özgü amaçlarını gerçekleştiren yada gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar olarak ele alındıklarında, her örgütün temel zorunluluklarından birisinin, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmak olduğu görülür. Örgütler bu anlamda sürekliliklerini sağlayabilmek için kendi ihtiyaç ve amaçlarıyla çalışanların ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Her örgütün temelini birey oluşturur ve bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık olmasıdır. Bununla birlikte bireyler başkalarıyla ilişki kurlarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla örgütlere kendi ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine özgü amaçlara ulaşmada örgütlerden yararlanırlar. Aynı şekilde örgütlerinde kurulma nedenleri, yani misyonları ve vizyonları vardır ve bu hedeflerini gerçekleştirebilmek için amaçlar ve hedefler doğrultusunda çalışanlardan yararlanarak ve değişen koşullar karşısında amaçlarını ve hedeflerini revize ederek sürekliliklerini sağlamaya ve gelişmeye çalışırlar. Örgütlerin ve çalışanların amaçlarının birbirine uyumlu olmaması durumunda gerçek anlamda bir etkinlikten söz edilemeyeceği açıktır. Kurumsallaşmaya yönelen örgütlerin en temel sorumluluklarından birisi çalışanların amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlara uyumunun sağlanmasıdır.

1.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Selznick bir kurumun sadece formal yapısının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin

ve değer özdeşleşmesinin mevcut olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünmeyi ifade eder. Bu durumda organizasyonun yaşı büyük önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları daha kolay olacaktır. Daha eski organizasyonlar, faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa gereksinim duydukları yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklar, ancak bu durum yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirilmesini gerektireceğinden ayırt edici yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada zorlanacaklardır. İşletmelerde, kurumsallaşma sürecinin son adımı işletmenin kendisini diğer işletmelerden ayıran farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ, MARKALAŞMA SÜRECİ VE MARKA STRATEJİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde günümüzde işletmeler için çok önemli bir değer ve farklılaşma aracı olarak görülen marka kavramı, marka kavramının tarihsel gelişim süreci, markalama, markalaşma süreci ve marka stratejileri incelenmiştir.

2. 1. MARKA KAVRAMI

Marka kavramı bir ürünü ya da hizmeti rakip ürün yada hizmetlerden ayırmaya yarayan, üreticiye aidiyeti simgeleyen bir kavramsal bütündür. Bu bağlamda marka tanımına yer verilmiş ve tarihsel süreç içerisinde marka kavramının gelişimi anlatılmıştır.

2.1.1. Marka Tanımı ve Kapsamı

Marka “ ürünü niteleyen, tanımlayan bir isim, terim, sembol ya da tüm bunların bileşimi olarak bir ürünü diğer ürünlerden ayıran bir karakter” olarak tanımlanabilir (Uztuğ 2002: 15). Başka bir tanımlamaya göre marka, “müşterilerin ve tüketicilerin imgelerinde algıladıkları duygusal ve işlevsel getirilere dayanan izlenimlerinin ayrı bir yer yaratması sonucunu getiren, içselleştirilmiş bir özetidir” (Knapp 2000: 7).

Marka konusunda yapılan çeşitli tanımlamalar ise şu şekilde özetlenebilir. Bir marka, bir satıcının veya bir grup satıcının eşya ve servislerinin belirlenmesini ve onların, rakiplerinin eşya ve servislerinden ayrı tutulmasını sağlayan bir isim, terim, işaret, sembol veya bütün bunların bileşimidir. Gerçekte bir marka, özünde, bir satıcının veya ürünün yapanın kimliğini belirler. O bir isim olabilir, bir tanıtım işareti, bir logo veya bir diğer sembol olabilir. Ticari işaret kanuna göre, satıcı marka adını daimi olarak kullanabilir. Markalar sona eriş tarihleri bulunan patentler ve telif hakları gibi mallardan farklıdır (Kotler 2000: 404).

Marka bir ürün veya hizmetin, satıcı veya satıcılar tarafından rakiplerinden farklılaştırılarak tanınmasına yarayan, isim, terim işaret, sembol, tasarım ve/veya tüm bunların kombinasyonudur. Markalar; mamülleri rakiplerden ayırıcı isimlerden, sembollerden ve şekillerden oluşmaktadır. Markalar, tüketicilerin mamülleri tanımlarını ve tekrar satın alabilmelerini sağlarlar. Aynı zamanda markalar, kalıcı fiyat imajı yaratarak mamüllerinin pazarda başarılı olmalarını sağlarlar (Pira v.d 2005: 61).

Dış ticaret mevzuatında yazılı olan tanıma göre ise, Marka; bir işletmenin mal veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların ambalajları ve biçimleri gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla çoğaltılabilen her türlü işaretleri, ifade eder. (Türk Ürünlerinin Yurtdışında Markalaşması, Tanıtım ve Tutundurulması ile Türk Malı İmajının Yerleştirilmesine Yönelik Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında 2000/3 sayılı tebliğde geçen; 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname uyarınca yapılan tanım) (Ar 2004: 4)

Marka, ürünleri ya da bir satıcı veya satıcı gruplarının hizmetlerini tanımlayan ve bu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştıran (logo, trademark, paket dizaynı) gibi ayırt edici isim ve/veya semboldür. Marka bundan ötürü müşteriye ürünün kaynağını işaret eder ve hem müşteriye hem de üreticiyi belirleyici görünen ürünleri temin etmeye çalışan rakiplerden korur (Elitok 2003: 2).

Marka, bir işletmenin mal ve/veya hizmetlerini bir başka işletmenin mal ve/veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajlan gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri içerir. Marka, mal veya ambalajı ile birlikte tescil ettirilebilir. Bu durumda mal veya ambalajın tescili, marka sahibine mal veya ambalaj için inhisarı bir hak sağlamaz (www.pem.org.tr).

Güçlü bir marka oluşturmak için uzun yıllar gerekmektedir. Markalama, bir ürüne isim koymaktan ibaret değildir. Bunun için tescil edilen marka ile inşa edilen marka ayırımını yapmak gerekmektedir (Borça 2002: 70).

Çoğu zaman marka ve ürün kavramları birbirleri ile karıştırılan kavramlardır ve birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülür. Pira bu konuda şöyle bir tanımlamaya yer vermiştir. Marka ve ürün birbirinden oldukça farklı kavramlardır. Ürün farklı ülkelere göre değişebilir ancak markanın konumlandırılması tüm pazarlarda aynı olursa başarıya ulaşır. Marka ile ürün arasındaki farklılık “eklenen değer” ile açıklığa kavuşmaktadır. Eklenen değer, tüketicilerin dile getirmekte güçlük çektiği duygusal değerler olarak açıklanabilir. Eklenen değer ürüne pazarlama karması elemanlarını ürün, ambalaj, iletişim, fiyat ve dağıtım aracılığı ile yüklenir (Pira vd 2005: 67).

Ar ise ürünü, ihtiyaç ya da bir isteği karşılamak amacıyla gerçekleştirilen tüketim ya da kullanım veya elde etmek ya da dikkat çekmek için pazara sunulmuş olan her şey olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımla ürün, bir ya da birden çok ihtiyacı karşılayan fiziksel, kimyasal, psikolojik, estetik, sembolik ve öteki soyut ve somut faktörlerin bileşkesi olarak tanımlanabilir (Ar 2004: 11).

Ürün konusunda başka bir tanımlama ise şu şekilde yapılmıştır. Ürünün genel bir tanımlaması analiz edilecek olunursa, üç düzey olduğu anlaşılır (Martinez ve Pina 2003 :432):

1. Fiziksel değerler içeren ürünün kendisidir (dizayn, özellikler, ambalaj),
2. İlave hizmetleri kapsamaktadır (garanti, satış sonrası hizmet gibi) ve
3. Düzey ise marka ismi, kalite algılamaları ve itibar gibi daha çok fiziksel olmayan unsurlardan oluşmaktadır. Ürünün fiziksel olmayan özellikleri arasında en önemli olan unsur ise markadır. Bu nedenle, marka firmaların sahip olduğu en önemli değerlerden birisi olup firmalar bu avantajlarını işletme stratejilerinde kullanmaktadırlar.

Tüketiciler bir ürünü satın alırken o ürünün tüm özelliklerine belki de yalnızca tek bir özelliğine bakarak karar verirler. Tüketiciler, ürünün fiyatı, ambalajı, rengi, kalitesi, teslim ve kredilendirme şartları, garantisi, satış sonrası hizmetleri, stil ve dizayn özelliklerini kapsayan markayı gerek bu özelliklerinden dolayı, gerekse diğer ölçülebilmesi güç olan bir toplumun geçmişten bugüne getirdiği değerler ile dünyanın içerisinde bulunduğu postmodernist yapıyı harmanlayarak sosyolojik, psikolojik ve ekonomik birçok olay içerisinde gelişen süreçler neticesinde markaya sahip olmaya karar verirler. Belki de amaçları, sosyal bir grubun doğal yesi olmak, beğenilmek, adından söz ettirmek, farklı bir imaja, stile ya da dizayna sahip olmak kısacası farklılaşmaktadır (Ar 2004: 4).

Markaları kendi aralarında bir çeşitlendirmeye nitelendirince 4 farklı gruptan söz edilmektedir. 27-06-1995 tarih ve 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında KHK'ye göre tescil edilecek marka eşitleri şöyle açıklanmıştır (Tek 1999: 355):

- **Ortak Marka:** retim veya ticaret veya hizmet işletmelerinden oluşan bir grubun mal ve hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir.
- **Garanti Markası:** Marka sahibinin kontrolü altında birçok işletme tarafından o işletmelerin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi menşelerini ve kalitesini garanti etmeye yarayan işarettir.
- **Ticaret Markası:** Bir işletmenin imalatını ve/veya ticaretini yaptığı malları, başka işletmelerin mallarından ayırt etmeye yarayan işarettir.
- **Hizmet markaları:** Bir işletmenin hizmetlerini, diğer işletmelerin hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan işarettir.

2.1.2. Marka Kavramının Gelişim Süreci

Markanın ortaya çıkışına bakıldığında, eski çağlarda tuğla, duvar vb. gibi şeylere, bunları yapanların adlarının verilmesi ile başlar. Ortaçağ Avrupa'sında ise, bu tescilli ürünler sayesinde, bu ürünlerin kimler tarafından yapıldığı ve yasal bir korumanın sağlanması için başvuruluyordu. 16. yy. başlarında ise viski damıtıcıları, viskilerini üreticilerin isminin olduğu varillerde saklıyorlardı ve bu varillerin üstüne isimlerini yakarak yazıyorlardı. Bu durum üreticilerin kim olduğunu ve daha ucuz ürünlere karşı koruma önlemlerinin alınmasını sağlıyordu. Ticari hayatta kullanılmaya başlamaları, 20 yy. ile ortaya çıkar ve markalaşma ve markayla ilgili kavramların sivrildiği göze çarpar. Modern pazarlama yönetiminde ise, odaklanılan nokta farklı marka stratejilerinin oluşturulmasıdır. Pazarlama araştırmaları, marka farklılığını tanımlama ve ortaya çıkarma üzerine odaklanılmışlardır. Yegane marka kuruluşları, ürün farklılıkları, isimler ambalajlar, dağıtım stratejileri ve reklam üzerinde çalışmaktadırlar. Bu fikir sayesinde, basit mal tanımlamalarından, markalaşmış ürünlere ve sadece satın almalarında fiyata odaklanılmak yerine, ürün farklılığına yönelmeye başlamışlardır. Markalar, tarihin eski çağlarından bu yana, güç, prestij ve iyilik göstergesi olarak sembol ve tasvirlerin stratejik olarak kullanılmasının yeni şeklidir. Markalar insan psikolojisi üzerinde dini sembollerin, totemlerin, kraliyet armalarının, fırıncı, uşak ve esnafın özel kıyafetleri gibi diğer iletişim sembollerinin bıraktığı etkiyi yapar. (Aaker 1991: 7-8).

Michael Moon ve Doug Millison "Ateşten Markalar" adlı kitaplarında markanın tarihçesiyle ilgili olarak önemli bir kronoloji yayınlamışlardır. Aşağıdaki şekilde markaların tarihsel süreçte gelişimiyle ilgili özellikler belirtilmiştir. (Moon ve Millison 2003: 10):

Şekil 3: Marka Kavramının Gelişim Süreci

2000 M.Ö.	Mısırlılar çiftlik hayvanlarını markalamaya başlarlar.
600 M.Ö.	Babilli tüccarlar dükkanlarının üstüne faaliyet alanlarını gösteren ve kendilerini rakiplerinden ayırt eden işaretler asmaya başlamışlardır.
560 M.Ö.	Lidya Kralı Krezus kendi işaretlerini taşıyan parayı basmıştır.
300 M.Ö.	Romalı tüccarlar ürünlerin imalatçılarını ya da satıcılarını sembollerle tanımlamışlardır.
100	Hristiyanlığın kanun dışı sayıldığı ve yasaklandığı bu dönemlerde, inançlarını göstermek için Hristiyanların balık şeklini seçmeleri.
1200-1600	Avrupa kilise ve manastırları bira ve içkilerini tanımlamak için marka kullanırlar.
1400'ler	“Marka” bir İngiliz kelimesi olarak ortaya çıkar ve mülkiyetin göstergesi olarak hayvanlarına vurulan damgayı gösterir.
1600'ler	Okuma yazma bilmeyenler geniş kitleler için, ürünleri ve ticari faaliyetleri tanımlamak için ticarete görsel sembollerin kullanılışı yaygınlaşır.
1760	Josiah Wedgwood markaya yönelik ilk ticari işletmeyi kurmuştur.
1848	Paris Komünü, tüm modern ticari markaların çıktığı, ilk politik kitlesel kültür hareketi olarak ortaya çıkmıştır.
1886	Coca-Cola, markasını ticaret ünvanı olarak alır.

1910'lar	Modern reklamcılığın öncüsü Claude Hopkins “Kimse soytarılarından alışveriş yapmaz” diyerek marka imajını yüceltir.
1922	“Marka Adı” İngilizceye girer.
1950'ler	Madison Avenue, “marka” ve “marka kimliği” kavramlarını, riskli yeni TV ortamında büyük müşteri harcamalarını açıklayabilmek için kritik bir pazarlama amacı olarak yeniden konumlandırır.
1954	Peter Drucker, markalama için bilimsel baz olan “The Practice of Manegement” kitabında “yönetimi” uygulamacılar topluluğu ile beraber bir disiplin olarak sınırlandırır.
1969	Jack Trout ve Al Ries “Positioning: The Battle for Your Mind” adlı kitabı yayımlarlar. Kitapta marka fikri ve pazarlamanın amacı, müşterilerin zihninde yer almak şeklinde büyük değişikliğe uğrar.
1984	Apple'ın “1984” Macintosh televizyon reklamları ilk kez yayınlandığında dünyanın her tarafında büyük ilgi uyandırır. Bir ticari marka adeta bir efsaneye dönüşür ve bir gecede kültürel bir ikon haline gelir.
1993	Elektronik mağazinlerle dijital kültür yayılır ve interaktif çağın duyarlılıkları kodlanır.
1994	Ağ ekonomisinin ilk ateşten markası olan Netscape Navigator, grafik marka imajlarını içeren bir ticari Web yapar.
1995	Yahoo ilk süper Web sitesini kurar.
1999	Paris Komününe paralel, Seattle'daki WTO protestoları bu kez ağ ekonomisindeki ilk politik hareketi temsil eder.

Perry ve Wisnom ise markaların tarihçesini şu şekilde özetlemektedirler. Bundan çok uzun zaman evvel esnaflar duvarların ya da satılacak eşyaların üzerlerine bir şeyin kime ait olduğunu ya da kim tarafından yapıldığını göstermek için işaretler koyarlarmış. Güney Fransa'daki Lascaux Mağaraları'nın duvarlarında yalnızca bizonlar değil, aitik göstergesinin bir şekli olan el izleri de mevcuttur. Bu el izlerinin M.Ö. 15 binlere kadar dayandığına inanılıyor. Eski Mısırlılar, Yunanlılar, Romalılar ve Çinliler sahiplik ve kaliteyi belirtmek için çanak çömleğin ve diğer eşyaların üzerlerini mühürlerlerdi. Bu şekilde eğer insanların bu eşyayı beğenirse, bunun için kimi öveceklerini, gelecekte bu malı nereden temin edeceklerini ve bir problemle karşı karşıya kaldıklarında, bu hatadan kimin sorumlu olduğunu bilebiliyorlardı. Bu arada bir noktada devletler bu ürünleri mühürleme işinin olmasının iyi bir fikir olduğuna karar verdiler. Bunun sebebi, ürünlerin işaretli olmasının vergi toplamyı kolaylaştırması fikriydi. 1266 yılında İngiltere, Fırıncılara Damgalama Yasası'nı yürürlüğe koydu, artık buna göre fırıncılar ekmeklerin üzerine ürünün yapıldığı yeri belirlemek için pul veya etiket yapıştıracaklardı. Alkollü içki üretenlerse, likörün nerede üretildiğini belirtmek için meşe ağacından yapılmış varillerde sakladıkları viskileri sıcak demire işlenmiş sembollerle damgalarlarmış. Bu damgalar modern ticari markaların ilk denemeleri olmuşlardır (Perry ve Wisnom 2003: 11).

Ürünlerin bir tür damgaya sahip olmalarının temel nedeni o ürünün diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlamasıdır. İngilizcede branding –markalama sözcüğünün kökeninin köylülerin meralarda sığırları damgalamasından gelmesi bu temele işaret eder. Damgalama programı gibi de algılanan markalama sürecindeki temel konsept tüketicinin zihninde üretilen ürünü farklılaştırabilmektir. Tıpkı çiftlikteki sığırları damgalamak gibi üretilen ürünü de markalamak; tüketicilerin zihninde üretilen ürün diğerlerine çok benzese de diğer ürünlerden farklılaşmasını sağlar. Çağdaş anlamda ürünlerin markalamasına ve marka adı kullanımına 19. yüzyılın sonlarında rastlanmaktadır (Uztuğ 2003:14).

2.1.3. Markalamanın Önemi ve Özellikleri

Marka; üretici ve satıcının, tüketicilere belirli özellik, fayda ve hizmeti sürekli olarak sunacağına bir vaadi olup, kalite garantisini de ifade eder ve ürüne yönelik olarak tüketiciler için farklı anlamlar taşır. Bunlar (Odabaşı ve Oyman 2002:371):

- **Nitelik:** Bir marka, öncelikle ürünün belli niteliklerini çağırır. Bu niteliklerin biri veya birkaçı markanın reklâmlarında kullanılır.
- **Fayda:** Tüketiciler genellikle ürünlerin niteliklerini değil faydalarını satın alırlar. Bu nedenle nitelikler işlevsel ve duygusal faydalara dönüştürülür.
- **Değer:** Markanın, alıcının değerleri hakkında bir şeyler anımsatmasıyla ilgilidir.
- **Kişilik:** Bir markanın, gerçek ya da arzulanan öz-imağı ile tüketicinin duygusal öğeleri arasındaki ilişkidir. Görüldüğü gibi marka ile çeşitli anlamlar yüklenen ürünler ve tüketiciler arasında güçlü bir bağ oluşturulması için çaba sarf edilmektedir.

Markalamanın tanımlanmasının bir şekli de, marka ile müşterilerin ne aldığı değer (satıcıların ne sattığı) arasındaki karşılıklı etkileşime bakılır. Burada önemli bir noktanın altı çizilmelidir. Bir satıcı firmada konumlanmış marka yöneticileri, çok daha fazla gayret göstererek kendi satıcı perspektiflerini alıcının bakış açısından ayırmalıdır. Satıcı ön yargıları nedeniyle, alıcının bakış açısını görmezden gelme hatasına asla düşmemelidirler. Tam tersine markayı yaratmak için etkileşim ve işbirliğinde bulunan iki taraf olarak, alıcı ve satıcı arasında zaten mevcut olan ilişki üzerine odaklanmalıdırlar (Moon ve Millison 2003: 59).

Markalamayla ilgili olarak Al ve Laura Ries'a göre oluşturulan başarılı markaların en önemli özellikleri olarak aşağıdaki kuralları göstermişlerdir (Ries A. ve Ries L. 2004: 54-60):

- **Yayılma Kuralı:** Bir markanın gücü, yayılma alanıyla ters orantılı olmaktadır. Marka isminin herşeye koyulması, o ismin gücünü yitirmesi

anlamına gelmektedir. Pazarlamacılar ısrarla insanların markaları algılama istekleriyle çatışan markalama programları yürütmektedirler. Tüketiciler markaların dar bir alanda faaliyet göstermesini ve tek ve kısa bir kelimeyle ayırt edilebilir olmasını istemektedirler. Uzun vadede markanın yayıldığı alanı genişletmek gücünü azaltacak ve imajını zayıflatacaktır.

- **Daralma Kuralı:** Bir marka hedefini daraltırsa daha güçlü olmaktadır. Bir markayı en kolay zayıflatma yolu, ismini her şeye koymaktan geçmektedir. Diğer bir ifade ile birden çok alanda faaliyet göstermektense, tek bir alanda uzmanlaşmak markaların yaşaması ve güçlenmesi için daha etkili bir yöntem olmaktadır.
- **Reklam Kuralı:** Markanın oluşturulmasından sonra yapılması gereken, markanın varlığını tüketicilere duyurmak olmalıdır. Tüketicilerin haberdar olmadığı bir markanın ne kadar kaliteli ya da farklı olduğunun bir önemi bulunmamaktadır. Reklam, pazarda kabul edilmenin fiyatını yükselttikçe rakiplerin pazardan önemli ölçüde pay almalarını da engellemektedir.
- **Kelime Kuralı:** Bir marka, tüketicinin zihninde bir kelimeye sahip olmaya çalışmalıdır. Markanın tek bir fikir ya da özelliği çağrıştırması gerekmektedir, aynı sektörde başka hiç bir markanın sahip olmadığı bir kelime seçilmelidir. Böylelikle tüketicilere ulaşmak ve markanın akılda kalıcılığını sağlamak da kolaylaşacaktır.
- **Kalite Kuralı:** Kalite, marka yaratmada çok önemli bir unsur olmaktadır. Kalite ya da kalite algılaması kavramının yeri tüketicinin zihnidir. Güçlü bir marka inşa etmek için, tüketicinin zihninde güçlü bir kalite algılaması yaratılmak zorunluluğu bulunmaktadır. İsim Kuralı : Verilecek en önemli markalama kararı ürün ya da hizmetin isminin ne olacağıdır. Çünkü uzun vadede bir marka, bir isimden başka hiçbir şey değildir. Seçilecek olan ismin temel özellikleri, markanın tüketici hafızasındaki sağlamlığını belirleyecek temel kriterlerden birini oluşturmaktadır.

- **İstikrar Kuralı:** Bir marka istikrarlı olmadığı sürece zihinlere giremez. Zihinlere sıkıca yerleştirilmiş olan markanın temel karakteristikleri hiçbir zaman değiştirilmemelidir. Marka inşa etme sürecinde en çok işe yarayan unsur, uzun bir zaman dilimi boyunca istikrarlı olabilmektir. Volvo markası otuz beş yıldır güvenlik satmaktadır.
- **Tekillik Kuralı:** Bir marka için en önemli yön tek görünümlü olmasıdır. Tekillik her markanın toplumda en önemli fonksiyonunu yerine getirebilmesine yardım etmektedir. Bir marka, genel bir kelimenin yerine kullanılabilen öznel bir kelime niteliğindedir.

Markalamanın genel olarak firmaya kattığı değerler şu şekilde sıralandırılabilir. Markalama, firmanın mevcut ürünlerinin bir şemsiye altında aynı isimle pazarlanabilmesine olanak sağlar. Örneğin Arçelik markalı ürünler, Arçelik şemsiyesi altında pazarlanırlar. Bu da firmaların tutundurma maliyetlerini düşürür. Ayrıca markaya karşı bağlanmalarını kolaylaştıracak marka bağlılığının yaratılmasını sağlar. Belli bir markayı tercih eden tüketiciler, sürekli markaya bağlı kaldıklarında (marka değerliliği oluştursa) firma, markasını sadık tüketiciler sayesinde belirli bir kar marjını korur ve fiyat stratejisi oluşturmakta güçlük çekmez. Marka, aslında işletmenin çalışması için zorunlu bir donanımmış gibi düşünülebilir. İşletmenin marka yöneticisi, bir marka oluşturduğu ve bu yüzden de markanın değeri arttığında aslında işletmenin toplam değeri artıyor demektir. Etkili bütünleşik pazarlama stratejisi ile konumlandırılmış ve tüketici bağımlılığını kazanmış markanın, şirketin gelişmesinde ve büyümesinde olumlu bir etki yapacağı kaçınılmaz bir gerçektir (Ar 2004: 8).

Markalama bir süreçtir. Markalama süreci alıcı ve satıcı arasında bir ilişkinin kurulması için bir gerekçeyi ve bir amacı sergiler. Bu amaç kurumsal yaşam döngüsü, markalama yetkisi, konumlandırma stratejisi, sununun doğası ve iş tasarımı gibi faktörlere yansır. Bazı markalama amaçları, Benetton, Coke ve The Gap gibi bazı firmalarda olduğu gibi reklam kampanyasının yaratıcı vizyonunu yansıtır. Başka takdirde bir farklılığı olmayan ürün ve hizmetler için burada reklam bir ayrıcalık noktası olarak görev yapar. Markalama süreci sıkı veri analizlerindeki anlayış da yansıtılabilir. Kim ne satın aldı, niçin, onlar gibi daha çok müşteri nasıl ediniz? Daha

stratejik bir düzeyde bu, ekonometrik bir veri modelinin geliştirilmesine gidebilir. Bu yaklaşım örneklerini oluşturan IBM, Andersen Consulting ve Merck gibi firmalarda yoğun veri analizleri ile marka yöneticileri bireysel müşterileri ya da müşteri gruplarını hedef alırlar (Moon ve Millison 2003: 78).

2.1.3.1. Markaların Firmalar Açısından Faydaları

Farquhar'a göre markaların üreticiler açısından faydaları şu şekildedir. Üreticiler için marka stratejilerinin kullanılmasının başlıca nedeni, tüketicilerin markalarını hatırlamalarını kolaylaştırmak ve ürünlerini rakiplerinkinden farklılaştırmaktır. Ondokuzuncu yüzyılda markalamanın amacı, çağrışımların kullanılarak ürünün algılanan değerinin artırılması olmuştur (Farquhar 1989: 24).

Markalar, şirket, içinde buldukları pazar, bu pazarları sürükleyen ürünler için de bir farklılık oluştururlar. Bu farklılık yalnızca müşterilerin özel tatmin deneyimini yansıtmakla kalmaz. Fakat rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek "formülü gizli sos" gibi ayırıcı bir kabiliyeti gösterir (Moon ve Millison 2003: 47).

Markalar, firmalar açısından farklı roller üstlenmektedirler. Bir marka müşterinin firmaya olan duygusal bağı durumundadır. Markaların en önemli görevlerinden biri de bu duygusal bağı oluşturmasıdır. Bu bağ bir kere oluşturulduktan sonra fiyat değişimleri başta olmak üzere markada, rakip markalarda ve pazarda meydana gelebilecek değişiklikler tüketicileri çok fazla ilgilendirmeyecektir. Firmaya yeni müşterileri çekmede çok etkilidirler. Yeni ve farklı markaların varlığından haberdar olan tüketiciler, bu markaları deneyecekler ve memnun kaldıkları takdirde de markanın ve dolayısıyla da firmanın sadık birer tüketicisi konumunda olacaklardır (Lemon vd 2001:22).

Markalamanın satıcıya sağladığı faydaları Philip Kotler şu şekilde açıklamıştır: (Kotler 2000: 408):

- Marka adı, satıcının siparişleri işleme koymasını ve ortaya çıkan meseleleri bulmasını kolaylaştırır.
- Satıcının marka adı ve ticari işareti, benzersiz ürün özelliklerinin korunmasında hukuki garanti sağlar.
- Markalama satıcıya, sadık ve kar sağlayıcı müşterileri cezp etme fırsatını verir. Marka sadakati, satıcılara, rakiplere karşı bir ölçüde korunma sağlar.
- Markalama, pazarın satıcı bölümüne yardım eder. Procter & Gamble, bir basit deterjanını satmak yerine, her biri farklı formüle edilmiş ve belirli yarar arayan bölümlere hedeflenmiş sekiz deterjan markası teklif eder.
- Güçlü markalar, şirket imajını yerleştirerek, yeni markalar çıkarılmasını, dağıtıcılar ve tüketiciler tarafından benimsenmesini kolaylaştırır.

İşletmeler açısından marka oluşturmanın faydaları Çabuk ve Yağcı'ya göre şu şekilde sıralanmaktadır (Çabuk ve Yağcı 2003: 135):

- Marka gücünden faydalanarak fiyat artışları yapmak,
- Daha yüksek kâr marjı,
- Tüketicileri başka markalardan uzak tutmak,
- Markanın oluşturduğu olumlu imajın diğer ürünlere yansıtılması,
- Ürün/hizmetini rakiplerinden farklılaştırarak tüketiciye seslenmek,
- Firmanın saygın ve tanınan bir markaya sahip olarak maddi pozisyonunu güçlü kılmak,
- Müşteriler açısından sadakati artırmak,
- Siparişlerin işlenmesi ve sonradan izlenmesinin kolaylığı,
- Taklit, kopya vb. haksız rekabete ve de yeni rakiplerin piyasaya girmesine karşı koruma sağlamak,
- Herhangi bir kriz sırasında krizin atlatılmasını kolaylaştırmak.

Markanın üretici firma açısından da bir cazibesinin olması gerekmektedir. Marka fiyat istikrarına olumlu etki eder; marka sahibi işletmeye, aracı kuruluşların

sık sık fiyat değişikliği yapmamalarını, değişik araçların ürünü farklı fiyatlardan satmamalarını sağlamada yardımcı olur (Mucuk 2000:151).

Markalar, yöneticilerine daha iyi şartlarla pazarlık, perakende raflarında veya piyasada daha iyi konum ve daha çok kategori kontrol olanakları verir. Kategori kontrolü marka firmasının ve onun sadık ve işbirliği içinde olduğu kanal ortaklarının karlılığına yol açar. Geleneksel ortamda bu piyasaya sızmalar için önemli bir engel oluşturur (Moon ve Millison 2003: 47)

Marka, talep yaratmada işletmenin isminden ve ürünün niteliklerinden daha etkili olur. Rekabet markalar arasında sürdüğünden, işletme yönetimi, markasının pazar payını yükseltmek için, her şeyden önce iyi bir stratejiye daha sonra da bu strateji ile uyumlu politikalara ihtiyaç duyacaktır (İslamoğlu 2002:212-213).

Markaların firmalar açısından genel bir özetini Ar ise aşığıdaki gibi özetlemektedir. Genel olarak Markaların Firmalar Açısından Faydaları (Ar 2004: 9):

- **Tutundurmaya yardımcı olur ve talep yaratmada etkilidir.** Reklam ve promosyon stratejileri ile firma markası tüketiciler tarafından daha kolay anımsandığından ürünün talebinin artırılmasında etkilidir.
- **Firma ve ürün imajının yerleştirilmesini sağlar.** Belli bir ürünle isim yapmış ya da tüketicileri hafızasında yer eden bir markanın aynı isimle çıkardığı başka bir ürüne tüketicilerin güven duymasını kolaylaştırır. Örneğin; Arçelik buzdolabından memnun kalmış tüketici Arçelik'in piyasaya sunduğu bulaşık makinesini satın alır çünkü hafızasında firma imajı ve markası olumlu bir biçimde yer etmiştir.
- **Marka firmanın satışlarını ve rekabet gücünü artırır.** Nike spor ayakkabıları, satın alan ve bu markanın kendilerini diğerlerinden farklı hissettirdiğini düşünen tüketicilerin markaya olan bağlılıkları sayesinde firmanın satışları artar ve markayı sürekli tercih eden müşterilere sahip olan firmanın pazardaki rekabet gücü artar.

- **Piyasada başarılı olmuş bir marka, rakiplerinden ayrı bir fiyat stratejisi takip eder.** Tüketici kendisiyle özdeşleştirdiği kendisine yakıştığını düşündüğü ya da kendisine prestij kazandırdığını düşündüğü Lee marka blucine aynı kalitede başka bir ürüne oranla daha fazla ödemeyi kabullenir. Bu durumda firmanın rakiplerine oranla daha kolay fiyat stratejisi uygulamasını sağlayacaktır.
- **Piyasada başarılı olmuş bir marka, aracı kuruluşların o ürüne piyasa fiyatından farklı fiyat koymasını engeller.** Piyasada tutulan bir marka tüm araçlarda kendi etiket fiyatını uygulayacaktır.
- **Marka tescil edilerek yasal bir konum kazanır ve marka sahibine yasal bir güvence sağlar.**

2.1.3.2. Markaların Tüketiciler Açısından Faydaları

Markaların üreticiler açısından belli faydalarının olmasının yanı sıra asıl amaç olarak markaların tüketiciler için faydalarının belirlenmesi gereklidir. Marka alıcılar açısından bir takım faydalar sağlamalıdır ki tercih nedeni olsun. Alıcılar açısından marka kullanmanın faydaları şu şekilde sıralanabilir (Cop ve Bekmezci 2005:66)

- Marka isimleri, alıcıya ürünün kalitesi hakkında fikir ve güvence verir, markalı ürünün iadesi kolay olur.
- Alışverişte etkinliği artırır, ürünü tanıma ve seçme kolay olur. Marka güvenilirliği ölçüsünde tüketicinin satın alma kararını kolaylaştırır. Tüketicilere yararlı olabilecek yeni ürünlere dikkat çeker.
- Önceden kullanılan markalar sonraki satın almalarda tutum ve inançları etkiler. Özellikle tüketici ürünün onarımı için yedek parça ararken ya da aynı ürünü tekrar almak istediğinde ürün markalı ise isteklerine kolayca ulaşabilir.

- Markalı ürünlerin markasızlara göre daha kaliteli olduğu düşünülür. Rekabet, üreticileri ve aracıları kaliteye iter, ürünlerin farklı kılınmasına çalışılırken malın kalitesi de giderek düzelir.
- Alıcılar açısından markanın faydası, statü belirten markalara sahip olmanın verdiği psikolojik ödül olarak da görülür.
- Alıcılara ürünleri kolayca tanıma ve ayırt etme imkanı sağlar.

Bir marka esas olarak, satıcının, satın alıcılara belirli bir set özellik, yarar ve servislerin devamlıca sunulacağına bir vaadidir. En iyi markalar beraberinde bir kalite garantisini de getirirler. Fakat bir marka, daha karmaşık bir semboldür. Bir marka altı anlam seviyesini de sunabilir: (Kotler 2000: 404):

- **Özellikler:** Bir marka, akla belirli özellikleri getirir. Mercedes pahalı, iyi yapılmış, iyi mühendislik özellikleri olan, dayanıklı yüksek prestijli otomobilleri hatırlatır.
- **Yararlar:** Özellikler, fonksiyonel ve hissi yararlar dönüşürmelidir. “Dayanıklı” özelliği “gelecek sene bir başka otomobil almayacağım” fonksiyonel yarara dönüşebilir. “Pahalı” özelliği, “bu otomobil beni önemli ve hayranlık duyulan bir kimse yapıyor” hissi yararına dönüşür.
- **Değerler:** Marka, aynı zamanda üreticinin değerleri hakkında da bir şeyler söyler. Mercedes, yüksek icraat, güven ve prestij demektir.
- **Kültür:** Bir marka, belirli bir kültürü temsil edebilir. Mercedes, Alman kültürünü temsil eder: organize olmuş, randımanlı, yüksek kalite.
- **Şahsiyet:** Bir marka belirli bir şahsiyeti dışarı vurabilir.
- **Kullanan:** Marka, ürünü satın alan veya kullanan kimsenin ne tür bir insan olduğunu hatırlatır.

Tüketiciler, belirli bir markadan çeşitli beklentilere sahiptirler. Bu beklentileri karşılandığı takdirde, markanın düzenli birer alıcısı durumuna geleceklerdir. Yapılan bir araştırmada tüketicilerin bir markada aşağıdaki özellikleri aradıkları saptanmıştır (Davis 2000: 6):

- **Yüksek Kalite ve Güvenilirlik:** Tüketicilerin bir markadan olan beklentileri içerisinde kuşkusuz ilk sırayı kalite unsuru ve markanın güvenilir olması almaktadır. Tüketiciler, yalnızca kaliteli olarak nitelendirdikleri ve güvendikleri markaları almaktadırlar.
- **Elde Edilebilme ve Uygunluk:** Markanın tüketici beklentilerini karşılama yanısıra tüketicilerin istedikleri anda ulaşabilecekleri konumda olması gerekmektedir. Çoğu zaman aradıkları bir markayı kolaylıkla bulamayan tüketicilerin, aradıkları markanın yerine bir başka markayı aldıkları bilinmektedir

Tüketiciler için marka, ürünün etiketi, ambalajı, rengi, dizaynı, kalitesi ve tüketiciye sunduğu yararların bileşkesini veren bir unsurdur. Tüketiciler satın aldıkları ürünü beğenmişler ve kendileriyle özdeşleştirmişlerse; o ürünü yani markayı tekrar satın alacaklardır. Beğenmemişlerse; o ürünü ya da markayı satın almaktan kaçınacaklardır. Marka ürünün nerede, hangi bölgede üretildiğini gösteren, bununla birlikte kalite güvencesi ve ürün garantisini içeren bir unsurdur. Müşteriler için, sahip oldukları ve sürekli aldıkları ürün markaları kendilerine prestij sağlar. Birçok insan için; Benetton giymek, BMW arabaya binmek, Rolex saat takmak bir ayrıcalıktır. Firma, marka sayesinde kendini alıcılara ifade etme imkânı bulur. Markalı ürün dükkânlarda sergilendiği sürece firmanın tanıtımını ve reklamını yapmış olur. Marka olmadan üretici ve satıcılar reklâmdan daha az yarar sağlayabilir, hatta bazı ürünlerin marka olmadan tanıtılabilmesi mümkün değildir. Markanın tüketiciler açısından faydaları şu şekilde sıralandırılabilir (Ar 2004: 8-10):

1. Marka, tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirir ve malın tanınmasını sağlar.
2. Marka, tüketicinin kalite garantisidir.
3. Marka, ürünün tanınmasına yardımcı olurken diğer ürünlerle de karıştırılmasını önler.
4. Marka tüketiciye ürünle ilgili özellikler konusunda güvence verir
5. Eğer tüketicinin aldığı ürün markalıysa, tüketici sahip olduğu ürünün satış garantisi hizmetlerinin, ürüne sahip olduktan sonra da devam edeceğini bilir.

Philip Kotler'e göre kitlesel pazar markaları çoğu tüketicinin aklında yer etmiş olan değerleri sunmak zorundadırlar. Tüketiciler maliyet konusunda daha bilinçleniyorlarsa, kazanan markalar parasal bakımdan iyi bir değer sunanlar arasından çıkacaktır. Özel fiyatlar uygulayan markalar, ucuz havayolu markaları, ucuz mobilya markaları (IKEA) ve bu gibi örnekler. Tüketiciler çevreye ve sosyal konulara daha duyarlı firmaları tercih ederlerse, o zaman da sosyal değerleri yansıtan markalar kazançlı çıkacaklardır (Kotler 2007: 88).

Markalı ürünlerin tüketiciye güven vermesi ve böylece yapacakları alışverişlerde tanıdık bir ürünü almalarının sonucu olarak alışverişe harcayacakları zamanı kısaltmalarına yardımcı olmaktadır. “Ürünler markalı olarak sunuldukları takdirde tüketiciler sürekli yeniden değerlendirme işlemi ile uğraşmazlar, çünkü markalı ürünler hakkında bilgi sahibi olurlar” (Çabuk ve Yağcı 2003: 132).

Markanın bir de toplum açısından faydaları olduğu da unutulmamalıdır. Toplum Açısından Marka Kullanmanın Faydaları ise (Arpacı vd 1992:87);

- Marka tüketicileri korur.
- Fiyat istikrarı sağlar.
- Ürünlerin kalitesinin gelişmesinde etkili olur. İşletmeler, marka imajını güçlendirmek için topluma yararlı yenilikleri geliştirirler.

Genel olarak insanların çoğunluğu bir markayı, müşterilerin bir ürün, hizmet, ticari unvan veya imajla ilgili herhangi bir şey gibi düşündüğü bir imaj ya da fikir olarak düşünürler. Bazı insanlar bir markayı, tahmin edilebilir sonuçlar ve kullanım sağlayacak güvenilen ve inanılan ürün ve hizmetler olarak düşünürler. Bazıları ise, hala bir markanın müşterilerin kalplerinde ve zihinlerinde yaşadığını ve bir yaşam biçimi olduğuna inanmaktadır. Bir marka, müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın alma ve kullanma sürecinden beklediği ve istediği ana tatmini temsil eder. Bunun anlamı müşterilerin soyut bir doyum- bir düşünce, bir duygu, fiziki bir his ve hatta bazı durumlarda sosyal bir etkileşim ve bütününde keyif veren bir tatmin duymasındır (Moon ve Millison 2003: 30-32).

2.1.4. Marka Konumlandırma

Marka konumlandırma markanın tüketici ile buluşma yolunun tanımıdır. Nasıl bir seyir izleneceğinin yönetimidir. Bu yönüyle bakıldığında bu bir taktik değil, stratejidir. Marka imajının pazardaki pusulasıdır. Başka bir deyişle markaya stratejik özelliğini veren temel elemanıdır. Marka, ticari olarak, stratejik anlamını konumlandırma ile bulur. Marka yönetimi stratejik bir yaklaşım olarak üzerine tüm bir organizasyonun yükümlülüğünü de almış olacaktır. Ne kadar başarılı bir kimlik ve ürün mevcut olursa olsun, eğer doğru konumlandırılmıyorsa marka değerine ulaşamaz ve markalaşma süreci başarısız olur. Bunun için;

- Farklı
- Yaratıcı
- Çarpıcı bir konumlandırma gereklidir (Elitok 2003: 64).

Kotler'e göre eğer bir şirket, markayı sadece bir isim olarak ele alırsa, yanılır. Markanın meydan okuması, marka için, derin bağlantılar çağrışımı yapmasını ister. Pazarlayıcılar, markanın (markaların) kimliklerini hangi seviyede yerleştireceklerine karar vermelidirler. Bir markanın en devamlı anlamları, onun değerleri, kültürü ve şahsiyetidir. Bu özellikler markanın özünü tarif ederler (Kotler 2000: 405).

Özel ve değerli bir markayı algılayabilmek için, markanın farklılaşmış özelliklerinin yanı sıra, pazarın özelliklerinin pazar ve müşteriler açısından önemli olan çağrışımların anlaşılması da gerekmektedir. Bu çağrışımlar, firmaların oluşturmak ve markalarıyla ilişkilendirmek istedikleri çağrışımlardır. Müşterilerin zihinlerinde farklılaştırılmış olumlu bir konum yaratılabilmesi için bu çağrışımların olumlu, güçlü ve eşsiz olmaları gerekmektedir ve dolayısıyla güçlü markalar oluşturmak iki aşamalı bir süreci de beraberinde getirmektedir (Campbell 2002: 212):

- Hedef kitlede marka için farkındalık unsurunun oluşturulması
- Müşterinin zihninde farklılaştırılmış bir konum elde edebilmek amacıyla güçlü, olumlu ve eşsiz çağrışımların oluşturulması gereklidir.

Müşterinin zihninde farklı bir yer edinebilmek için üründen algılanan kalite kavramı önemli bir olgudur. Kalite, firmaların organizasyon yapılarından, müşteriye ürün ve hizmetleri sunana kadar, hatta tüketici ürün ve hizmete sahip olduktan sonra bile marka ile özdeşleşen bir kavram olacaktır. Dolayısıyla eğer firmalar kaliteyi marka özdeşleştirirlerse, tüketicinin gözündeki kalite anlayışı markaya yapışacaktır ve bu yerleşen olguyu daha sonra değiştirmek zor olacaktır. Bir markanın hangi kalite ve hangi seviyeye hitap ettiğinin önceden belirlenmesi gereklidir. Örneğin; üstün kaliteyi çağrıştıran bir markanın düşük vasıflı bir ürüne konması halinde bundan ana firma ve ana ürünlerinde zarar göreceği açıktır. Bu nedenle; firmaların, kendi ulusal ağları içerisinde marka yaratma ve yarattıkları markaya değer eklemeleri ve bir adım daha ileriye giderek globalleşen dünya pazarının marka liginde yer alabilmeleri için, kalite olgusunun markaya özdeş bir olgu olduğunu unutmamaları gerekir. Kalite ya da kalitenin algılanması kavramının yeri tüketicinin zihnidir. Güçlü bir marka yaratmak istiyorsanız, tüketicinin zihninde güçlü bir kalite algılaması yaratılmalıdır (Ar 2004: 36).

Diğer bir ifade ile marka konumlandırma; kuruluşun, çalışanlar, müşteriler, pazar ortakları ve kamuya karşı, fakat aynı zamanda, çevre kaynaklarının kullanılması ve bunlara karşı olan davranış anlayışını ve saptadığı hedefleri ifade eder. Yani konumlandırma, kuruluşun içte ve dışta nasıl görülmek istendiğini, pazarda hangi konuma gelmek istediğini, rekabetin neyle ayrıldığını ve çalışanlardan ne beklendiğini tanımlar. Konumlandırma stratejisinde, yönetim ve kuruluştaki görüş önderleri ile yakın işbirliği içinde çalışmalıdır. Davranışa uygun olunmalı ve tüm çalışanların işin canlı bir unsuru olduğu unutulmamalıdır (Ar 2004: 142).

Markalandırma ve markalama süreci iç içe geçmiş birer olgudur. Markalama süreci alıcı ve satıcının arasında bir ilişkinin kurulması için bir gerekeçeyi bir amacı sergiler. Bu amaç kurumsal yaşam döngüsü, markalama yetkilisi, konumlandırma stratejisi, sununun doğası ve iş tasarımı gibi faktörlere yansır. Başlıca dört

markalama amacı ve bunların etkileşimiyle ortaya çıkan ilişki çeşitleri şu şekilde sıralanabilir (Moon ve Millison 2003: 77-78).

- Bazı markalama amaçları, Benetton, Coke, The Gap gibi bazı firmalarda olduğu gibi reklam kampanyasının yaratıcı vizyonunu yansıtmaktadır. Başka takdirde bir farklılığı olmayan ürün ve hizmetler için burada reklam bir ayrıcalık noktası olarak görev yapar.
- Markalama süreci sıkı veri analizlerindeki anlayışı da yansıtabilir. Daha stratejik bir düzeyde bu ekonometrik bir veri modelinin geliştirilmesine etken olabilir. Bu yaklaşımın örneklerini oluşturan IBM, Andersen Consulting ve Merck gibi firmalarda yoğun veri analizleri ile marka yöneticileri bireysel müşterileri ya da müşteri gruplarını hedef alabilirler.
- Diğer bir markalama amacı ise, nisbeten fazla farklılaşmamış bir rekabet pazarına güçlü olarak şaşırtıcı bir zevk ürününün – WOW sokulmasıyla ilgilidir. 1964 Ford Mustang, yeni VW Beetle ve Sony Walkman bunlara en iyi örnektir.
- Sonuç olarak bazı markalama amaçları bürokratik ve kurumsal statüyü veya süreç ataletini yansıtır. Örneklere Harvard Üniversitesi, Northwestern Life ve New York ‘taki Plaza Hotel’i verilebilir.

Genel olarak iki marka konumlandırma stratejisinden bahsedilmektedir. Bunlar; geniş konuşlandırma ve özgün konuşlandırmadır.

2.1.4.1. Geniş Konumlandırma

Ünlü yönetim gurusu Michael E. Porter’a göre eğer şirketler sektörlerdeki rakipleri devre dışı bırakmak ve başarılı olmak istiyorlarsa üç genel stratejiden birini ya da birkaçını seçmelidir. Bunlar; (Porter 2000: 44).

- Toplam Maliyet Liderliği,
- Farklılaştırma ve
- Odaklanma

Eğer şirketler her üç alanda da iyi olmaya çalışırlar ve geniş konuşlanan firmalar hiçbir alanda üstün olamazlarsa, bu alanlardan birinde üstün olan şirketler karşısında kaybedebilirler. Şirketlerin her alanda uzmanlaşmaya yetecek kadar ayıracak fonunun olmaması bunun en büyük sebebi olarak gösterilir (Kotler 2000:75).

1980’li ve 1990’lı yıllara damgasını vuran konumlandırma stratejisi; markaların tüketici zihninde belli bir yere yerleştirilmesine, ona tüketici zihninde belli bir konum kazandırılmasına dayanır. Konumlandırmaya ait yapılan tanımlardan bazıları şunlardır; (Kocabaş ve Elden 1997: 95).

- Reklam Terimleri Sözlüğü’ne göre “işletmelerin tüketici zihninde rakip mallara kıyasla malının faydasını ve algılanabilirliğini yaratma çabasıdır”.
- Bolen “Malın pazarının nasıl olacağını belirlemektedir”,
- Wright “Malın rakip mallara göre kullanıcı gözünde farklı algılanmasını sağlamaya yöneliktir” şeklinde tanımlar geliştirmişlerdir.

Kotler bir şirketin başarı için dört kuralı izlemesi gerektiğini önermektedir. (Kotler 2000:75).

- Üç değer disiplininde birinde en iyi olmak.
- Diğer iki disiplinde yeterli bir başarı düzeyi elde etmek.
- Bir rakip şirket tarafından geçilmemek için, seçtiğiniz disiplindeki konumunuzu sürekli geliştirmek.
- Diğer iki disiplinde sürekli olarak daha yeterli olmaya çalışmak, çünkü rakipleriniz neyin yeterli olduğu konusundaki müşteri beklentilerini sürekli olarak yükseltmektedirler.

2.1.4.2. Özgül Konumlandırma

Geniş konuşlandırma, markalar açısından ilk başta faydalı olsalar bile bugünün yoğun rekabet koşulları altında müşterinin o markayı tercih etmesi sürecinde yeterli gelmediği düşünülmektedir. Markaların çoğu, en iyi kalite, en iyi performans, en güvenilir, en dayanıklı, en emniyetli, en hızlı, en az pahallı, en yüksek prestijli, en iyi tasarım, kullanımı en kolay, en elverişli gibi markalarının en iyi olduğu alanı ön plana çıkarmaya çalışmaktadır. Şirketler markalarını konuşlandırırken aşağıdaki hataları yapmaktan kaçınmalıdırlar (Kotler 2000:79).

- Alt düzeyde konuşlandırmak: Bu markayı satın almak için güçlü bir temel yarar ya da neden gösterememek.
- Aşırı Düzeyde Konuşlandırmak: Bazı olası müşterilerin markayı fark etmelerine neden olacak derecede dar konuşlandırmak.
- Zihin bulandıran konuşlandırmak: Birbirleriyle çelişen iki ya da daha çok yarar iddia etmek.
- İlgisiz konuşlandırmak: Çok az sayıda olası müşterinin önem vereceği bir yarar iddia etmek.
- Kuşkulu Konuşlandırmak: İnsanların markanın ya da şirketin gerçekten vaat ettiğini gerçekten yerine getireceğinden kuşku duyacağı bir yarar iddia etmek.

2.2. MARKALAŞMA SÜRECİ

Özellikle son on yılda üzerinde fazlasıyla durulan bir konu olarak “Markalaşma” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bir anlamda büyüme değişiminin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Güçlü markalar, katma değeri yüksek ürünlerle piyasaya çıkmakta ve bir sihirbaz gibi istediği sonucu tüketiciye kabul ettirmektedir. Kuşku yok ki bu onların markalaşma başarıları ya da başka bir ifadeyle başarılı markalar yaratmış olmalarındandır. (Elitok 2003: 2).

Birkaç yüzyılı hızlıca geçerse kendimizi markaların istilasına uğramış bir çağda buluruz. Artık markalar yalnızca bir malın nerede üretildiğini göstermek için işlenmiş demirlerden yada bir somun ekmeğin üzerindeki etiketten ibaret değil. Artık markanın bir adı, yan adları, rengi, grafik tasarımı, sesi, kelime hazinesi ve tecrübesi var. Markanın artık kendine ait bir kimliği var. Artık marka yalnızca depolarda ya da dükkan raflarında görülüyor. Markalar dünyanın her tarafındaki dinleyicilerine ve izleyicilerine uydular, bilgi ağları ve basın imparatorlukları vasıtasıyla iletiliyor. Tüketicinin zihninde üç boyutlu bir görüntü haline gelebilmek için kimlikleri canlı bir hayat kazanıyor (Perry ve Wisnom 2003: 12).

Uztuğ ise markalaşma sürecini şu şekilde özetlemektedir. Sanayi devrimiyle birlikte artan nüfus ve şehirleşmeye paralel olarak, talepte bir artış olmuş, talep artışı ve ulaşımın gelişmesi, pazar yapılarını değiştirmiş, genişletmiş ve perakendeci sayısını arttırmıştır. Ancak bu dönemde üreticilerin tüketicilerle doğrudan ilişki kurabilme olanağı yoktur. Üreticiler ve tüketiciler arasındaki iletişimde perakendeciler ve toptancılar önemli bir rol oynamaktadır. Bu dönemlerde toptancı ve perakendeciler üreticilerin elinden ucuza aldıkları malları tüketiciye satmaktadırlar. Toptancı ve perakendecilerin tüketicilerin ellerindeki malları ucuza almaları üretici gruplarının isyanına neden olmuştur. Böylelikle de markalaşma sürecinin ilk adımı atılmıştır. Sanayi devrimi ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması üreticilerin güçlenmesine tüketicilerle direkt buluşmalarını sağlamak amacıyla reklam tanıtım gibi tutundurma faaliyetlerine yönelmelerine neden olmuştur. Ürünlerini pazarda farklılaştırmak isteyen üretici grubu ise markalaşma yolunu seçmiş ve ürünlerine patent almıştır. Böylelikle de hem ürünlerini pazarda farklı bir kategoriye almış hem de reklam tanıtım faaliyetleriyle tüketiciyle direkt ilişki kurmuşlardır. Üretici - (toptancı - perakendeci) - tüketici arasındaki ilişkinin evrimi markalaşma kavramının da miladıdır (Uztuğ 2003: 14-15).

Markalaşma süreci ile ilgili olarak Oursoff şu değerlendirmelere yer vermektedir. Pazaraya yeni bir marka sürmenin maliyeti yaklaşık olarak \$100 milyon olup, yüzde elli başarısızlık ihtimali bulunmaktadır. Bu bilgi, piyasaya sürülen her iki markadan birisinin başarısızlığa uğradığı ve yok olduğu anlamına gelmekte ve marka

oluşturma sürecine verilmesi gereken önemin değerini açıkça gözler önüne sermektedir. (Ourusoff 1993: 20)

Markalaşma süreci pazarlama iletişimi açısından önemli bir değerdir. Bu konuda Chattopadhyay ve Laborie pazarlama iletişim için en önemli yatırımın marka bağlantıları olduğunu savunmaktadırlar. Buna örnek olarak; tüketici ve markanın birbiriyle karşılaşması, mesela satış gücü, medya, sponsorluklar, internet, ağızdan ağza pazarlama vb. marka iletişim yapılan yatırımlar bazen pazarlama bütçesinin % 90'ından fazlasını oluşturmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde marka iletişim paketlerinin kitle iletişim araçları ile sınırlı ve baskın olduğu görülmektedir. Tüketiciler, ürünler ve hizmetler hakkında çok sınırlı iletişim bilgilerine sahiptirler. Jim Stengel'in dediği gibi "günümüzde tüketiciler geleneksel medyaya çok fazla değer vermiyorlar. Yeni teknolojileri kabul ediyor ve bir ürün alacakları zaman kontrol gücünün ellerinde bulunmasını sağlıyorlar. Bunu keşfedemeyen markalar yeni teknolojileri benimsemiyorlar ve tüketiciler ile temaslarını kaybediyorlar". (Chattopadhyay ve Laborie 2005: 9).

Marka oluştururken şunlara dikkat edilmesi gereken koşulları aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir (www.islempatent.com):

- Markanın söylenişi kolay olmalı ve diğer markalar ile karışmamalıdır.
- Herhangi bir ürün ya da kuruluşun adı başka alanlarda kullanılmamalıdır. Karışıklıklara neden olabilmektedir.
- İnsan isimleri olmamalıdır. Aynı isimden pek çok kişi olabileceği ve ayrı yerlerde belki de aynı konudaki bir markalamada kullanılabileceği marka düşünülmelidir. Bunu önlemek de mümkün gözükmemektedir.
- Coğrafi isimler olmamalıdır. Aynı yörenin ismini kullanan pek çok firma ve ürün adı vardır. Bu durum, tüketici için de, firma için de olumsuzluktur. Örneğin; "Ankara" isminde gazoz, makarna fabrikası, reklam ajansı, sigorta şirketi, vb. markalar vardır.
- İhracat yapılacaksa ihracat yapılacak olan ülkenin dilinde kötü bir anlamı olmamalıdır.

Bir marka başlangıçta piyasaya iyi bir şekilde yerleşmiş olsa bile sonradan piyasaya rakiplerin girmesi, tüketici tercihlerinin değişmesi vb. nedenlerden dolayı, o markanın konumunun değiştirilmesi gerekebilir. Buna karar vermek için de; markayı başka bir dilime kaydırma maliyetleri (kalite, ambalaj değiştirme, reklam gibi) ile markanın yeni konumundan sağlanacak gelir dikkate alınmalıdır. Bu da yeni bir pazar dilimindeki tüketici ve rakiplerin sayısına, gücüne ve çeşitli markaların fiyatına bağlıdır (Tek 1999:360).

2.2.1. Marka İmajı

İmaj bir dizi bilgilenme sonucunda oluşan imge olarak tanımlanabilmektedir. Objektif bilgiler ya da sübjektif yargılardan oluşan imajın tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici rolü bulunmakta birlikte politika saptanmasından planlamaya, yürütülecek tanıtım eylemlerinden pazarlama faaliyetlerine kadar pek çok konuda etkili olmaktadır. İmaj bireylerin zihninde; bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar ile sunulan yararlar ve hizmetlerin etkileşimi sonucunda yavaş yavaş oluşmaktadır (Aktuğlu 2004: 33).

Marconi eski ve yeni pazarlama anlayışı ve marka imajı konusunda şu görüşleri savunmaktadır. Eski pazarlama anlayışında “insanların markaları değil ürünleri satın alırlar” şeklinde bir inanış hakimdi. Tabii ki insanlar ürünleri satın alırlar, fakat hangi ürünler ya da hangi satın alma kararları ile bu ürünleri satın almaktadırlar. İnanılmaz derecede büyük reklam bütçeleri, promosyonlar ve halk kampanyaları düzenleyen başarılı şirket örneklerine bakıldığında, bu şirketlerin zamanla daha kabul edilebilir şekilde ve tüketicilerin zihninde daha çok yer edinen, daha çok bilinen birer marka olarak daha çok tercih edilen markalar olduğu görülmektedir (Marconi 1993: 3).

Firmalar, örgüt yapılarındaki değişim süreci içerisinde orijinal markayı korumak ve markanın sağladığı avantajlarından yararlanmayı hedeflemektedir.

Özellikle de gelecek dönemlerde de karlılıklarını devam ettirebilmek amacıyla markaların tüketiciler tarafından olumlu olarak algılanması ve pozitif marka imajını oluşturabilmek için yoğun çaba sarf etmektedirler (Aktuğlu 2004: 33).

İş çevresi için en iyi isimler nasıl düşünüldüler? Hayal etme, kalite, sitil ve daha fazlası. Fakat nasıl bir enerji bu tanımlamayı üretti, kimler bu marka isimlerini nasıl bir şekilde düşündüler ve en önemlisi nasıl böyle bir marka tasarımını hayal ettiler? Bunların temelinde yatan şey marka imajı yatmaktadır. İnsanlar bir ürün hakkında hangi markayı hatırlıyorsa o çok önemlidir. Doğru ismi seçmek, bir ürün için en önemli unsurların başında gelir. Bazı marka isimleri kendi ürün kategorilerinde anılan isimler haline gelmişlerdir. Coke, Kleenez ve Xerox markaları, bir kola, bir kağıt mendil ya da fotokopi markası için o sektörde anılan değerler halini almışlardır. Bir marka ismi seçilirken, negatif semboller ve algılamalar içeren şeylerden uzak durulmalıdır. Sözcük kısaltmalardan kaçınılmalıdır. IBM yüzlerce anlamda değerlendirilebilir ama uzun yıllar sonunda IBM artık kabul edilmiş bir değerdir (Marconi 1993: 2-5).

Marka imajının olumlu bir şekilde oluşması sonucunda marka imtiyazı oluşmaktadır. Marka imtiyazı, başarılı marka kimliklerinin üç yada daha fazla birlikte çalıştırılmasını simgeler. McDonald's, Disney ve Microsoft, hepsi, marka imtiyazları tesis etmişlerdir. Bu firmalardan herhangi biri yeni bir ürün ya da hizmet sunduğunda, müşteriler hemen onu denerler. Bir marka imtiyazı, bir ürün ya da hizmeti, müşteri onu hiç kullanmamış olsa da, ne olduğunu ve neler getirdiğine derhal bakmadan ön konumlanmasına yol açar (Moon ve Millison 2003: 40)

Marka imajı ile başarılı markalar diğer sıradan markalar arasından ayrılırlar. Birçok marka benzerdir. Marka liderleri hemen hemen benzer niteliktedir. Başarılı bir markanın yaratacağı imaj, tüketiciler açısından farkı çağrıştıracak tek unsurdur. Bu farklılık, aslında tüketicilerin zihinlerinde oluşmaktadır. Tüketiciler, bir markayı rakiplere göre daha üstün olarak algılamakta ve bu algılamalara dayanarak alımlarını gerçekleştirmektedirler (Rooney 1995:54).

Ar markaları birer insana benzetmekte ve onlara özel karakteristik özellikler atfetmektedirler. Markalar insanlar gibidirler. Bununla birlikte ürün ve kişiliğin birleşimleridirler. Pazarlama literatüründe markanın sahip olduğu kişilik de marka imajı olarak adlandırılır. İkamesi olmayan ürünler, hemen satın alındıkları için bir kişiliğe olmalarına gerek yoktur. O halde rekabet eden farklı markaların kişilikleri onların temel farklılıklarıdır. Hem ürünler hem de hizmetler bir kişiliğe sahip olarak tüketici piyasasında farklılıklarını ortaya koyarlar. Yaratılan bir çok marka ürün özellikleri ile kişiliklerini çok dengeli bir şekilde harmanladıklarından dolayı büyük başarılar imza atmışlardır. Buna en iyi örnek olarak Harley-Davidson'u verebiliriz. Harley-Davidson'un üst düzey yöneticisi Bob Dron'un kitaplara konu olmuş sözü bunu çok iyi açıklamaktadır: "Siz hiç Harley-Davidson gibi insanların üzerlerinde dövme olarak taşıdıkları başka bir marka tanıyor musunuz?"(Ar 2004: 72).

Markalar müşterinin zihninde ve gönlünde yaşar. Onların katılımı ve etkin işbirliği olmadan markalar hayata geçiremezler. Müşterilerin psikolojisinde canlı bir yer tutan markalar, kişisel sübjektif bir çevrede marka imajını tesis ederler (Moon ve Millison 2003: 41).

Oluşturulan olumlu marka imajı ile işletmeler farklı ürünlere de bunu yansıtabilirler. İşletme, her bir ürünü ayrı bir marka ile pazara sunduğunda herhangi bir nedenden dolayı ürün başarısız olursa, işletmenin imajı olumsuz yönde etkilenmeyebilir. Yani şirketin şöhreti ürüne bağlanmamış olur. Ayrıca kalitesi farklı olan ürünler pazara sunulduğunda, düşük kaliteli ürün, şirketin adı ve imajını olumsuz olarak etkilemeyecektir. Bu strateji şirkete her yeni ürün için iyi bir isim arama imkânı da sağlayacaktır. Bazen de işletmeler işletme içindeki rekabeti teşvik etmek maksadıyla bu stratejiyi kullanırlar. Bu durumda her bir marka şirket içindeki farklı gruplar tarafından yönetilir. Bazı yöneticiler şirket içindeki rekabetin herkesi dikkatli tuttuğuna inanır. Tüm ürünler bir aile markası ile pazara sunulduğunda; her yeni ürün için ek bir tutundurma ve ürün konumlama masrafına gerek kalmayacak, markanın imajı olumlu ise, bu durum yeni ürünün satışına da katkıda bulunacaktır. Diğer bir deyişle; bir ürünün satılabilirliğinin diğer ürünün satışı sayesinde sağlanması istendiğinde bu politika izlenir. İşletmenin benzer ürünler satması halinde en uygun olan bu politika ile yeni bir ürünün öncekiler sayesinde pazara kolay ve

etkin bir şekilde girişi sağlanır. Doğal olarak bunun yapılabilmesi, kalitenin korunabilmesine bağlıdır (Cop ve Bekmezci 2005:71).

Tüketiciler satın alma karar sürecinde ve marka tercihlerini gerçekleştirmede marka imajından etkilenmektedirler. Marka imajı kişilerin isteklerini ve beklentilerini yansıtıyorsa, tüketici markaya karşı bir bağlılık duymaktadır. Tüketicilerin bir markayı diğerlerine tercih etmesinde en önemli unsur duygusal ve bilişsel olarak etkilenmesidir. Bununla birlikte, tüketici ihtiyacının niteliği, markaya ait özelliklerin tüketiciler tarafından algılanışı, markayı üreten firmaların kurum imajı ve pazarlama stratejileri vb. pek çok faktör marka tercihinin belirlemedir. En genel ifade ile marka tercihi, tüketici ihtiyaçları ile tüketicinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markanın değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle marka tercihi, hedef tüketicilerin alışkanlıkları veya geçmişteki tecrübelerine bağlı olarak diğer markaların içinden genellikle belirli bir marka seçme davranışını göstermesidir (Aktuğlu 2004:36-37).

Markalar ürün ya da hizmetleri satmak zorundadırlar; eğer satmıyorsa zaten bu durumda markadan söz edilemez. Markalar müşterileri satın almaya itmelidir. Kalite teminatları ile bir marka, satın alma ve kullanmaya ilişkin riskleri de azaltmaktadır. Önde gelen markaların ayrıca piyasada her yerde bulunmak gibi bir yararları da vardır. Bu alıcı için önemli bir kolaylık oluşturur. Ürün ya da hizmet olarak endüstriyel markalar da, sosyal statü ve özkimliği yansıtırlar. Kurumsal çevrede, Compaq veya Dell gibi belli bir firmanın ürünü, daha yeni, daha hızlı bir kişisel bilgisayar, isimsiz, markasız, eski nesil mikro işlemci parçaları taşıyan bir bilgisayara nazaran daha çok prestij sağlayabilir (Moon ve Millison 2003: 46).

Marka imajı ile üretici firma farklılaşma sürecine vurgu yapar. Üretici, genellikle geliştirdiği yeni bir ürüne isim verir. Marka isimleri, ürünleri birbirinden farklılaştırma kaynağıdır. Tüketici marka satın alır ve belli bir markayı satın almak için daha fazla ödeme yapabilir. Günümüzde ürünlerin fiziksel özelliklerini değiştirerek ürünü diğerlerinden farklı kılmak hiç de kolay değildir. Dolayısıyla

marka ismi ve imajı önemli bir farklılaştırıcı olmaktadır (Odabaşı ve Oyman 2002:363).

Marka imajının oluşturulması sürecinde marka ismi önemli bir unsurdur. Pazarlama çekiciliği açısından değerlendirildiğinde, tanımlayıcı ve tavsiye edici isimlerin daha güçlü olduğu, keyfi ve uydurulmuş isimlerinse daha zayıf olduğu belirtilmiştir. Tanımlayıcı ve ürüne ilişkin bir fikir veren marka isimleri doğrudan imaj yaratabilmekte, diğer marka isimleri ise yoğun reklâm desteğini gerektirebilmektedir (Odabaşı ve Oyman 2002:363).

Marka imajı belirleyici detaylara sahiptir. Marka imajı, bir ürüne ilişkin marka hakkındaki kişilerin tavırları ve bilgisinin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Ürün imajından farklı olmakla birlikte aralarında devamlı bir iletişim söz konusudur. Ürün İmajı ise, tüketicinin bir mal kategorisine ilişkin algıları ve hissettiklerinin tümüdür. Bu doğrultuda marka imajı; ürün kişiliği, duygular ve tüketici zihninde oluşan marka ile ilgili çağrıştırmaları içeren bir bütündür. Evans ve Berman'a göre marka imajı, belirli markalara ilişkin olarak tüketici algılarını içermektedir. Marka imajı var olan ürünü ya da o markanın kişiliğini yansıtan bir aynadır. İnsanların bir marka hakkındaki düşünceleri, duyguları ve beklentileridir (Aktuğlu 2004: 34).

2.2.2.Marka Kişiliği

Marka kişiliği ve imajı birbirini tamamlayan, markayı farklılaştıran unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Marka kişiliği; marka ve tüketici arasında oluşan bağ olarak oldukça basit bir şekilde tanımlanabilmekte ve tüketicinin bir markayı çabucak tanımlayıp ifade edebildiği bir özellik olarak yorumlanmaktadır. Marka kişiliği markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı sadece tanımlayıp markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir (Aktuğlu 2004: 28).

Günümüzde marka bir isim ya da sembol olmaktan da öte bir şeydir. Marka yeni müşteriler çeken bir mknats gibidir. Marka bir hatırlama aracıdır. Marka

tüketici ile duygusal bir bağın kurulmasında rol oynar. Bireyler gibi, markalarda kendilerine özgü kişiliklere sahiptirler. Kısaca marka, bir ürün kategorisinde firmanın tüketiciye ya da müşteriye sunduğu ve rakiplerden farklı olduğunu yansıtan her şeydir. Tüketicinin marka ile ilgili deneyimleri, üretici ismi, üretici ülke damgası (Japon malı, Türk malı, Fransız malı gibi), logo, ambalaj, ürünle birlikte sunulan hizmet, fiyat, ürünün satıldığı yer, ürünle ilgili pazarlama iletişim çabalarının tümü, tüketicinin örnek aldığı referans kaynaklarının (marka destekçisi ünlüler, uzmanlar vb) söz ve davranışları marka imajını oluşturan faktörlerdir (Kavas 2004: 20).

Marka kimliği ve kişiliği, müşterinin tatmin olarak çok özel olarak belirlediği ve bir rekabet piyasasında konumlandığı markanın, marka kaynaklarının tanımlanmasıdır. Marka kimlikleri, genelde statik olmakla beraber, müşteri tatmini ve tavsiye bu statik kimliği hayata geçirir. Böylelikle marka kimliği, müşterilerin tümü yada çoğunluğu tarafından bireysel olarak hissedilen tatminin yüklü duygusal bir titreşimi olan bir “ses” kazanır. (Moon ve Millison 2003: 35).

Bir marka adının, marka hakkının azalmaması için dikkatle yönetilmesi gerekir. Bunu için de, markanın bilinmesinin, sezinlenen kalitesi ve fonksiyonelliğinin, ve pozitif bağlantılarının muhafaza edilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. Bu görevler devamlı araştırma ve geliştirme yatırımını, ustaca hazırlanmış reklamları ve fevkalade ticari ve tüketici servisini gerektirir (Kotler 2000: 406).

Bir şirketin, ürünü ve onun tüketicilerle arasındaki ilişkiyi sürdürmede de marka kişiliği çok önemlidir. Bunun yanında şirketin ürünlerinin fiyatı/performansı da önemli olacaktır. İnsanlar markalara çoğu zaman, ya gerçekten insanmış gibi, ya da insan olmaları halinde kendilerini etkileyebilecek kişilik özelliklerine sahiplermiş gibi bakarlar. Tüketicinin bir markaya insan özellikleri yakıştırmasını sağlamak çok kolaydır ve bu geri bildirim çoğunlukla konumlandırma ve iletişim stratejilerini güçlendirme veya değiştirme kararlarının anahtarıdır (Ar 2004: 66).

Bir marka kimliği, alıcıyı pazar kategorisinde gördüğü anda etkiler. Bir marka kimliği geçmişte yaşanan tatminlerin anısını canlandırır ve onu tekrar satın alma nedenlerini güçlendirir. Bazı marka danışmanlarına göre marka kimliğinin bir vaadde

bulduğuna inanırlar. Tatmin kategorisi belli bir markanın ne yapabileceği ya da yapamayacağı vaadini iletir. Bu nedenle bir kategorinin yönetimi marka yöneticilerinin çoğu için çok önemlidir (Moon ve Millison 2003: 81).

Yabancı marka isimlerinde olduğu gibi mesela; Klarburnn, Giorgio di St. Angelo ve Hadgen Dazs gibi isimler, sevimsiz, söylenişi zor, İngiliz dili açısından hafızada kalıcılığı az olan bu marka isimleri müşterileri satın alma tercihlerinde pozitif bir katkı sağlamayabilirler (France ve Schmitt 1994: 263).

Marka kişiliği kavramı” bir markaya insan gibi karakteristik özelliklerinin kazandırılması” olarak tanımlanır. Buna örnek olarak “Absolut Vodka”nın, çekici, çılgın ve çağdaş 25 yaş gençliğini temsil eden bir kişiliğe sahipken, “Stoli” ise, entelektüel, muhafazakar bir yaşlı adamı temsil eder (Aaker L. 1997: 351).

Birçok işletme için, marka kişiliği çok önemli soyut bir değeri temsil etmektedir. Bu değer, rekabet stratejisinin temelini oluşturur ve en önemli bir değer olarak gelecek kazanımların önünü açar. Bununla birlikte, marka kişiliği nadiren koordineli bir şekilde yönetilen bir varlıktır ve davranış şekillerine bağımlı olarak sürdürülen bir yapıya sahiptir. Amerika'nın hızlı değişen piyasasının popüler yöneticileri, marka gibi bir değeri yönetirken günlük performans ölçümlerini baz almaktadırlar. Kuzeydoğu'daki yükselişin nedeni nedir? Yeni bir promosyon, yeni bir ürün meydan okumasını tetikler mi? Yeni bir pazarda nasıl savaşıabiliriz? Denenmiş bir ürünün ismini diğer bir ürün için uygularsak başarı elde edebilir miyiz? Sürdürülebilirliği nasıl koruyabiliriz? Başarılı bir marka ismi, yeni girilecek bir pazar için başarılı olabilir mi? Bunun gibi sorular marka yöneticileri için her gün sorulması gereken kritik sorulardır (Aaker 1991: 14).

Marka isimleri tüketiciler ve reklamcılar için çok fazla olanaklar sunmaktadırlar. Beklide en basit fonksiyonları, markaları tescilleyerek, firmaların kimliklerinin tanınmasında ve ürünlerinin promosyonlarının tüketicilere sunulmasına katkı sağlarlar. Bununla birlikte marka isimleri zengin konfigürasyonlar içeren semboller ve anlamların yüklü olduğu ürünleri temsil etmektedirler. Dilsel karakteristiklerinin veya çağrıştırdıklarının yanı sıra marka isimleri tüketici yapısını

ürün çıkarlarını ve değerlendirmelerini etkileme gücüne sahiptirler. Bununla birlikte, akılda kalıcı marka isimlerini sahip sıra dışı firmalar (Coca Cola, Mc Donald's vb) marka isimleri ile çok önemli bir varlığa sahiptirler ve bu isim hakkı onlara yeni ürünlerin hızlı bir şekilde kabul görmesinde etkili olurlar. Burada kritik ve sorulması gereken sorunun marka ismini nasıl akılda kalıcı olacağının boyutları olmalıdır (Meyers 1989: 198).

2.2.3. Marka Sadakati

Marka sadakati ile ilgili olarak marka ısrarı olarak adlandırılan fenomen ilk kez Copeland tarafından ortaya atılmıştır (Copeland 1923: 282).

Pazarlama açısından özellikle son on yıla baktığımızda rekabetçi iş ortamında markaları tercih edebilecek alternatiflerinin çoğalması ve tüketicileri sadık olmaya iten birçok neden olmamasından dolayı tüketicileri bir markaya yâda ürüne bağlı kılmak oldukça zordu. Markaların sadakatsizlikle mücadele edebilmeleri için önceden tahminlerde bulunabilecekleri ve marka sadakatini ölçebilecekleri doğru yöntemlere sahip olmaları gerekmektedir. Marka sadakati bilim adamları tarafından farklı tanımlanıp tatbik edildiği için objektif ve genel bir ölçüm metodunu belirlemek mümkün değildir. Çeşitli tanımlamalar ve uygulamaların marka sadakatinin çeşitli yönlerinin davranışsal ve tutumsal marka sadakati gibi) belirlenmesinde etkileri olmuştur (Ha 1998: 51).

Bir başka ifade ile marka sadakati en son yapılan markasal satınalmaya doğrudan bağlı tüketici satınalma modeli olarak ifade edilebilir. (Wernerfelt 1991: 232).

Kalite, servis ve müşteri sadakati. Bu alanlar şirketleri rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz pazarlarında başarıya zorlayan temel etkenlerdir. Business Week dergisinde yayımlanan bir makalede 1990'ların müşterilerin "on yılı" olacağı vurgulanmıştır. Burada vurgulanan müşterilerin markaya duyduğu sadakatin rekabet stratejisinin sürdürülebilmesi için önemli bir etken olduğudur. Bu ölçüm metotları,

tüketici sadakatini kullanarak, kullanılabilir verilerin üretici, tedarikçi ve servis sağlayıcıları için kullanılmasını amaçlar. (Bayus 1992: 22).

Marka sadakati pazarlamadaki önemli kavramlardan biridir. Marka sadakati firmanın pazar payını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Pazar payı firmalar için önemli bir varlıktır. Pazara yeni girenler giriş bariyeri ile karşılaşır çünkü pazarda eski olanların pazar payını kaybetmesine neden olacaktırlar. Marka sadakati kavramı davranışsal sadakate karşı zihinsel sadakat veya durağan sadakate karşı dinamik sadakat olarak sınıflandırılabilir (Faria 2003: 3).

Mevcut literatürde yer alan araştırmalar marka sadakatini etkileyen çeşitli faktörleri ortaya çıkarmıştır. Bunlar ilgi ve risk seviyesini, memnuniyet seviyesini, ürün performansını, fiyatları, satış promosyonlarını, reklamları marka adını demografik özellikleri, etnik ilişki alışkanlıkları ve marka kullanım geçmişini içerir (Datta 2003:2).

Marka, müşteriler açısından garanti belgesi gibi işlev göreceğinden müşteri sadakatini artırır; müşteri sadakatinden dolayı pazarlama masrafları azalır, talep yaratmada büyük yararlar sağlar. Marka sadakatinin artışı işletmenin pazarlama planlamasını kolaylaştırır, değişik özellikler taşıyan ürünlere değişik marka isimleri verilerek çeşitli pazar bölümlerine girme olanağı elde edilir, işletme imajı oluşturmaya yardımcı olur, tutundurma kolaylaştırır, işletme için şerefiye ve marka sermayesi yaratır (Tek 1999:357).

Uztuğ'a göre marka sadakati kavramı tüketicinin markaya olan inancının gücü olarak tanımlanabilir. Markaya ilişkin bilgiler, tüketicilerin ürünler markalar arasındaki tercihinin şekillenmesinde temel bir rol oynar. Güçlü bir markanın en temel özelliği kendisine sadık bir tüketici yaratmasıdır. Stratejik açıdan kendi ürün kategorisinde marka sadakati geliştirmiş bir marka pazara yeni ürünlerin girişini de engelleyebilir (Uztuğ 2002: 33).

Marka sadakati konusu günümüz pazarlama literatürü açısından farklı algılamalara neden olmaktadır. Pazarlama alanında bugün en önemli anlaşmazlıkların başında, marka sadakati sorusu başı çekmektedir. Mesela, bir şirket harcadığı milyonlarca dolara ve emeğe rağmen, ürünleri için müşterilerinin zihninde bir marka ismi oluşturmak amacındadır. İmalat yapan firmalar bu düşünce temelinde ürünler üretmektedirler ve pazarlama stratejileri oluşturmaktadırlar. Milyonlarca dolarlık yapılan promosyon harcamalarının tam olarak ispatlanmış bir katkısı yada getirisinden bahsedilemez ve üreticilerde bu temel sorun üzerinde stratejilerini belirlemeye çalışırlar (Cunningham 1956: 118).

Marka sadakati konusunda yapılan araştırmalara göre bazı şirketler için bir sadakat programının oluşturulması bir müşteriyi kazanmanın elde olan, kazanılmış müşterilere oranla altı kat daha maliyetli olduğu gerçeğini göstermektedir. Eğer bir firma % 20 oranında müşteriyi elinde tutmayı başarsa, % 10 civarında maliyetlerinde azalma sağlamış olur. Herhangi bir nedenle sadakat programları, kredi kart kullanıcıları, uzun mesafeli taşıyıcılar, restaurantlar ve kahve dükkanları hızlı adapte olmaya başlamıştır. Firmalar müşterilerine çeşitli paketlenmiş tüketici ürünlerinden oluşan programlardan sunmaya başlamışlardır. En iyi müşteri sadakat programları, müşteriler hakkında en zengin verilerin (ürün kullanma verisi, satın alma alışkanlıkları, duygular vs) ve bu elde edilen verilerin ürünler ve hizmetler açısından müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi ile oluşturur. Enformasyon, satış sürecinin ilk ve en önemli olgusudur. Havayolu şirketleri, oteller ve araba kiralama firmaları enformasyon konusunda büyük avantajlara sahiptirler çünkü bu firmaların müşterileri, satın almalarında kimliklerini belirtmek zorundadırlar. Bu müşteri bilgileri, ilk kayıtlardan elde tutularak, belli bir segment ve pazar odaklanma çalışmaları için kullanılabilir. (Wansink 2003: 302).

Birçok örnekte görüldüğü gibi hazırlanan müşteri sadakat programlarının çoğu rekabetsel bir durumdur. Bu programlar kurulduklarından sonra amaçlarını unuttukları görülür. Etkili bir pazarlama aracı, zamanla etkisiz ve pahalı bir yönetimsel görev haline gelir. İyi ve başarılı bir müşteri sadakat programından bahsedebilmek için dört temel soru sorulmalıdır (Wansink 2003: 302):

- 1- Marka sadakat programları için en iyi pratikler hangileridir?
- 2- Sadakat programının maliyet etkisi nasıl değerlendirilebilir?
- 3- Bir marka sadakat programı bir ürünün çok ya da az kullanan kullanıcıları ne kadar etkiler?
- 4- Marka sadakat programları hangi seviyelerde ödül kazanmış kabul edilebilir?

Marka sadakati üzerine yapılan araştırmalar gösteriyor ki; eğer marka sadakati sadece ölçölmek yerine yönetilseydi; marka sadakatının davranışsal yönlerine odaklanmak yerine, zihinsel aktivitelerin detaylı tanımları hazırlanılabilirdi. Marka sadakati üzerine yapılan geğmiş çalışmalar; tekrar eden satınalmaları araştırarak marka sadakati kavramını ölçemeye odaklanmıştır. Marka sadakatının zihinsel yönü, kesin zihinsel bir yanıt karşısında nasıl bir satınalma davranışının ortaya çıkacağının önceden tahmin edilmesine yardımcı olur (Jacoby ve Chesnut 1978:25-31).

Marka sadakati, bağlılığın yoğunluğu ve tüketici ve tüketici davranışlarına göre farklılık göstermektedir. Marka sadakat çeşitleri aşağıda gösterildiği şekliyle açıklanmaktadır (Elitok 2003: 96-97):

- **Kendini Adamış Alıcılar:** Müşteri iyi bir ajitatör olarak markanızı savunur. Önemli olan sizin markanızın bir spor kulübü gibi kendini adamış taraftar yaratabilmesidir. Harley Davidson kullanıcıları bu gruptaki alıcılara örnektir. Kollarına yaptırdıkları dövmelele markayı tamamen özömsediklerini ve markanın yansıttığı tarzı bir hayat biçimi haline getirdiklerini gösterir.
- **Marka dostu Alıcılar:** Markaların disiplinli bir alıcısıdır. Markayla arasında sıcak bir dostluk bulmuş müşteridir. Onun için çoğunlukla fonksiyonellik ve prestij önemlidir. Ürün bunları karşılıyorsa markayla arasında satınalma dostluğu başlar.
- **Fiyat Değişimleriyle Memnun olmuş müşteriler:** Fiyat indirimlerini takip eden ve bu dönemlerde markayı tercih eden müşterilerdir. Bu fırsatı çoğunlukla kaçırmak istemezler.

- **Memnun/Alışılmış Müşteriler:** Bunlar belli rutinlikle birden fazla marka ile ilgilenen ve o dönemki beğenilere bağlı olarak tercih kullanan müşterilerdir. Ne istendiğinden çoğunlukla emindirler mutlaka alışveriş yaparlar ve bağlı olmak istemezler.
- **Marka sadakati yok:** Marka konusunda hiçbir ilgi ve bilgi taşımazlar. Ürünün onlar için hiçbir değeri yoktur. Marka bu tür müşteriler için sıradan bir üründen farklı değildir.

Şirketler, en iyi programları kullanarak belli bir gruba odaklanabilir ve süregelen araştırmalarını arındırarak müşterileri için en iyi yararlı programları uygulayabilirler. Bazı marka sadakat programları, belli dergi, gazete gibi yayın organlarında reklamı yapılarak müşterilerine bilgi vermektedirler. Bazıları da çapraz promosyonel ödül programları ile marka kişiliği imajını kuvvetlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Bu tür programların tehlikeli yanı tam olarak anlaşılmasındadır. Bir şirket sürekli olarak, promosyon yığını gibi kampanyalar yaparak müşterileri ile arasında samimi bir ilişki kurulmasını engeller. Katılımcılar, kendileri için değer sağlayacak ve onları önemli kılacak şeyleri isterler “hedeflenecekleri bir tahta” olmayı istemezler (Wansink 2003: 303).

Marka sadakat programları kısa dönemde karlı olabilirler. Ancak maliyet etkinliği açısından kısa zamanda karlı gibi görünse de uzun zamanda satın almaları etkilemesi için programlı yürütülmek zorundadırlar. Ne yazık ki bir çok program uzun dönemli bir ölçekte değerlendirilmez ve sadece çeyrek ya da yıllık değerlendirmeler baz alınarak ölçülür. Marka sadakat programları için zaman periyodu çok kritik bir noktadır. (Wansink 2003: 303).

2.2.4..Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı kavramının literatürde yer alan pek çok tanımı bulunmaktadır. Bunlar marka farkındalığını, potansiyel bir alıcının bir markanın

belirli bir ürün grubuna ait olduğunun farkında olması ya da hatırlama kabiliyeti olarak, markanın tüketici zihnindeki varlığının gücü olarak ve de logo ve sembol gibi marka kimliklerinin tüketicilerin üzerinde bıraktıkları etki, diğer bir ifade ile bu kavramlar aracılığı ile tüketici zihninde oluşturduğu etki olarak tanımlamaktadırlar. Marka farkındalığını artıracak pazarlama stratejisi, tanımdan da anlaşıldığı üzere tüketicinin markayı denemesini sağlayacak faaliyetlerden geçmektedir (Uztuğ 1997 : 20).

Marka isminin farkındalığı ise müşteri zihninde markanın ne güçte olduğu anlamında kullanılmakta olup, tüketicinin satın alma karar sürecinde marka farkındalığı, markayı tanıma ve hatırlama performansını içeren bir olgudur (Aaker 1996: 10).

Marka farkındalığı, yalnızca marka ismini bilmek ya da markayı daha önce görmüş olmak anlamına gelmemektedir; bunun yanısıra marka, marka ismi, marka sembolü gibi çağrışımları tüketicinin zihninde birleştirmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, markaya ait olan tüm öğelerin birlikte ve aynı anda tüketici zihninde yer alması gerekmektedir. Bu öğelerin bütün halinde hatırlanmaması, istenilen düzeyde marka farkındalığının oluşturulamadığı ve dolayısıyla da marka performansının istenilen düzeylerde çıkmayacağı anlamına gelmektedir (Hoeffler ve Keller 2003:426).

Bir markadan haberdar olunması o markanın ürün kategorisindeki diğer markalar arasından sıyrılıp tüketicinin aklında yer etmesidir. Markadan haberdar olma marka ile tanışıklık getirdiğinden satın alma kararı sürecinde tüketiciye kolaylık sağlamaktadır. Tüketiciyi markadan haberdar etmenin nihai amacı markanın tüketicinin zihninde “hiç duyulmayan markalar”, “kesinlikle kabul edilmeyen markalar”, “esgeçilen markalar” listesinde değil tüketicinin o kategoride bir ürüne gereksinim duyduğunda “satın alınmak için göz önünde bulundurulan markalar seti” içerisinde sıralayabildiği markalardan biri olmasına çalışmaktır. Firma pazarlama yönetimi için önemli şey tüketicilerin bu marka seti (evoked set) içerisinde yer alabilmektir. Aksi durum, o markanın satın alma şansının azalmasına ya da sıfır

olmasına yol açabilir ki bu da firma ve marka için başarısızlık anlamına gelebilir (Kavas 2004: 19).

Tüketicilerin bir ürünü satın alabilmeleri için, öncelikle o ürünün var olduğunu öğrenmeleri gerekmektedir. Belirli bir markanın piyasadaki varlığından haberdar olmayan tüketici grupları, firma açısından mutlak surette ve en kısa zamanda ulaşılması gereken kitle anlamına gelmektedir. Tüketicilerde marka farkındalığı oluşturmak kitle iletişim araçlarının başarılı bir şekilde kullanılmasından geçmektedir (Baldauf vd 2003: 223).

Markadan haberdar olma ya “markayı tanıma” ya da “markayı hatırlama” olmak üzere iki farklı düzeyde açıklanabilir. Eğer tüketiciye markalar listesi verilip, “Bunlardan hangisini tanıyorsunuz?” diye sorulursa ve tüketici söz konusu markayı bildiğini, tanıdığını belirtirse, bu haberdar olmanın ilk düzeyidir. Bu, yönetim yönünden arzu edilen bir durumdur, ancak tüketiciyi satın almaya itmek için yeterli olmayabilir. Ancak, hiçbir ipucu verilmeden o ürün kategorisindeki markaları içeren bir liste oluşturması istenirse ve tüketici hiçbir ipucu verilmeksizin söz konusu markayı belirtmişse bu “marka hatırlama” olarak ifade edilir. Hatırlama, markadan daha derin bir düzeyde haberdar olma şeklindedir ve firma yönetimi yönünden tercih edilen de bu düzeydedir. Markadan haberdar olma düzeyi firmanın o ürünle ilgili pazar payını etkileyen faktörlerden birisidir. Bir pazarda o markadan haberdar olanların sayısı arttıkça, o ürünün pazar payının artması olasılığı daha yüksektir. Pazar payının yüksek olması da doğal olarak firmanın karlılığında etkili olabilir. Ancak pazarı haberdar kılmak para ve emek gerektirir ve yüksek maliyetli olabilir. Lucent teknoloji firması (eskiden AT&T firmasına bağlıydı) yeni firmayı duyurmak ve pazarı haberdar etmek için 1996 yılında 50 milyon dolar harcama yapmıştır (Kavas 2004: 20).

2.2.5. Marka Denkliği

Son yirmi yıldır, hemen hemen tüm pazarlama teorileri marka denkliği konusunda çalışmalar yapmışlardır. Burada markalar şirketler için çok değerli

varlıklar olarak, tüketicilerin farkındalıkları ile finansal bir değeri temsil etmektedirler. Genel teorilere bakıldığında tüketici farkındalığı, şirketler için görünmez bir değer olarak marka yönetiminin altyapısını oluşturmaktadır (Grassl 1999: 314).

Müşteriler ve markalar arasındaki ilişkiyi açıklama çabası, pazarlama literatüründe marka denkliği kavramının oluşmasına neden olmuştur. Marka denkliği kavramı, hem finans hem de pazarlama literatüründe yer almış ve marka yönetimine verilen önemin uzun soluklu olması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Markaların rekabet düzeyi çok yüksek olan pazarlarda varlıklarını sürdürmeye çalışacakları düşüncesinden hareketle, marka yönetimi faaliyetlerinin devam etmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır (Wood 2000 :662).

Marka denkliği “tüketicilerin bildiği markalara değer aşılması” şeklinde tanımlanabilir. Marka bilinirliği iki boyutta oluşturulur. Bunlar: marka farkındalığı ve marka imajıdır. Marka ismi ise, stratejik perspektifte, iki boyutta değerlendirilir: (France ve Schmitt 1994: 263):

1. İsmi basit bir şekilde kodlanabilir olması ve akılda kalıcılığı,
2. Ürünün stratejik pozisyonunu genişletip bu konumunun güçlendirilmesini sağlamak.

Keller’e göre genel anlamda marka denkliği, yalnızca markaya bağlı olan pazarlama çabaları açısından ifade edilmektedir. Örneğin, bir ürün ya da hizmetin marka ismi ile pazarlandığında getireceği gelir ile, aynı ürün ya da hizmetin marka ismi olmadan pazarlandığında getireceği gelir aynı olmayacaktır (Keller 1993:1).

Firmalar, marka denkliği oluşturma süreçlerini dikkatle planlamalı ve uygulamalıdır. Geçirilen bu süreç içerisinde tüm firmaların geçtiği belirli aşamalar bulunmaktadır. Marka denkliğinin evrimini marka farkındalığı ve marka imajının oluşturulması şeklinde açıklamıştır (Gordon vd 1993: 5).

Marka denkliğinin yapılan tüm tanımlamaları göz önüne alındığında, marka denkliğinin tanımlanmasında önemli olan beş faktör olduğu söylenebilir (Lassar vd 1995: 12):

1. Marka denkliği objektif bazı değerlerden çok tüketici algılamasına bağlıdır.
2. Marka denkliği marka ile ilgili genel bir değere bağlıdır.
3. Marka ile ilgili olan bu genel değer yalnızca ürünün fiziksel özelliklerinden kaynaklanmayıp marka isminden kaynaklanmaktadır.
4. Marka denkliği tam olarak olmasa da görelî olarak rekabete bağlıdır.
5. Marka denkliği finansal performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Tüketicilerce anlamlı değer sunan markanın oluşturulmasından sonraki adım, bu markanın potansiyel tüketicilerce bilinmesini sağlamaktır. Tüketicilerin haberdar olmadığı bir markanın ne kadar kaliteli ya da farklı olduğunun bir anlamı olmamaktadır. Bir sonraki aşama ise, oluşturulan bu marka için olumlu, güçlü ve ayırt edici çağrışımlar oluşturmaktır (Gordon vd 1993: 6).

Tüketiciler açısından tanıdık olmayan birçok marka ile karşılaştıklarında bir çıkmaza girmek çok doğaldır. Marka denkliği, bu noktada tüketicilerin karar verme sürecini kısaltmakla birlikte vermiş oldukları kararlardan duyabilecekleri endişeyi de azaltma görevi üstlenmektedir. Marka denkliği tüketicilere herhangi bir karışıklığa mahal vermeden mesajların ayırt edilebilmesi, satın alım kararlarındaki güven duygusunun artırılması ve müşteri memnuniyetinin yaratılması gibi avantajlar sunarken, satıcılara da pazarlama etkinliğinin artırılması, marka bağlılığının oluşturulması, kârlılığın artırılması ve rakiplerden farklılaşma gibi katkılarda bulunmaktadır (Lin ve Kao 2004: 37).

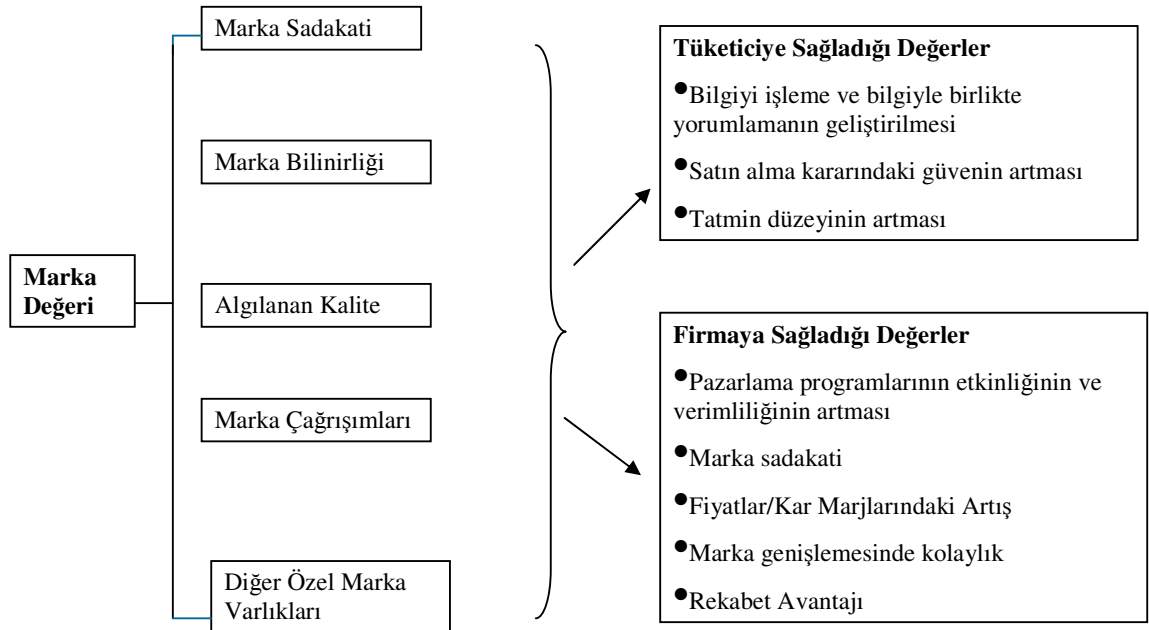
Güçlü bir marka denkliği marka farkındalığı, marka bağlılığı, marka imajı ve algılanan marka kalitesine bağlı olmakta ve tüm bunlar açık bir kimlik, kolektif bir marka, tutarlı ve uyumlu iletişim, güçlü müşteri ilişkileri ve semboller kurmak yoluyla oluşturulabilmektedir. (Aaker 1991: 23).

2.2.6. Marka Değeri

Marka değeri, markanın varlığı ile markanın sorumluluğu arasında bir bağ oluşturan ve markanın ismi, sembolüne verilen değer ile bir ürün yada hizmetin firma ile üretici arasındaki sağlanan değeri ile ifade edilebilir. Bu değer in altında, markanın ismi veya sembolü önemli bir bağlantı oluşturmaktadır. Eğer marka ismi yada sembolünde bir değişiklik meydana gelirse, yeni bir marka yada sembol için bütün bu marka değerinin değişmesi gerekir. Bu marka değeri 5 grupta özetlenebilir (Aaker 1991: 16):

- 1- Marka Sadakati,
- 2- Marka Farkındalığı,
- 3- Kalite algılaması,
- 4- Marka kuruluşlarının kalite algılamaları,
- 5- Diğer tescilli marka, patent, marka değeri, kanal bağlantıları vs.

Şekil 4: Marka Sadakati



Kaynak: Aaker (1996: 9)

Marka değeri üzerine yapılan araştırmaların son on yılda arttığı görölmektedir. Ürün hattının yapısı ve marka sadakati arasındaki ilişkiyi ortaya koymak isteyen araştırmacılar, ürün hattının yataylığı ve marka genişlemesi üzerine odaklanmışır. Marka genişlemesinin, yatay ürün yelpazesinde nasıl gerçekteştiği üzerine çalışmışlardır. Araştırmacılar ilk olarak, genişlemenin öz, temel ürünlerde nasıl gerçekteşmesi üzerinde odaklanmışlardır. Buna örnek olarak Ivory, marka sabunların şampuan üretmesi ve Nikon'un marka genişlemesi örneği olarak tarayıcılara yönelik ürün çıkarması gösterilebilir. Yatay ürün gruplarında yapılan marka genişlemeleri genelde başarılı sonuçlar doğurur (Randall vd 1998: 357).

Kavas marka değeri konusunda şöyle bir saptamada bulunmaktadır. Tüketiciler günümüzde bir "marka bolluğu" ile karşı karşıyadır. Tüketici gözünde bazı markalar daha iyi bilinmekte, tanınmakta ve daha çok saygı görmektedir. Dolayısıyla pazardaki markalar tüketiciye ifade ettiği "değer" yönünden de farklılık gösterecektir. Örneğin Coca-Cola ile Cola Turka'nın tüketicinin zihnindeki konumu gibi. Coca-Cola ismi bütün dünyada yıllardan beri bilinen ve tanınan bir markadır.

Öte yandan piyasaya yeni sürölen Cola Turka ise sadece bir ülke pazarında ve oransal olarak daha az sayıdaki tüketici tarafından tanınmakta ve bilinmektedir. Başka bir ifadeyle, gerek küresel pazarlar ve gerekse ulusal pazar yönünden bakıldığında Coca-Cola'nın marka değerinin Cola Turka'nın marka değerinden kat be kat daha fazla olduğu sonucuna varabiliriz. Bu farklılıkta hiç kuşkusuz markanın pazardaki yaşam süresi de çok önemli bir faktördür (Kavas 2004: 18).

Marka sadakatinin dikkate değer bir başka tanımı, Jacoby ve Kyner tarafından yapılmıştır. Bu tanımda altı gerekli koşuldan bahsedilmektedir. Bu koşullara göre marka bağlılığı: (Jacoby ve Kyner 1973:2):

1. Tesadüfi olmayan,
2. Davranışsal tepki,
3. Zaman içerisinde gerçekteştirilen,
4. Bir karar verme birimi tarafından,
5. Markalar seti arasından bir ya da birkaç alternatif markaya karşı,
6. Psikolojik bir süreçtir.

Marka değeri konusunda anlamsal bir çatışma mevcuttur. Değer kavram konusunda anlamsal bir çatışmanın nedeni; değer kavramının markayı anlamlandırılmaz kılışı ile ilişkilendirilmesidir. Değerin markaya kattığı etki tanımlanmaya çalışılmıştır. Algıları yüksek birçok işletme liderleri, değer ölçülebilir bir kavram olduğunu ve finansal bir göstergeyle ölçülebildiğini anladılar. Genellikle değer kavramını iletişimciler, reklam profesyonelleri ve marka-pazarlama yöneticileri şirketlerin inovasyon, müşteri algılamada ve iyi şirket partnerleri ile tanımlamışlardır (Gregory ve Mcnaughton 2004: 233).

Marka değeri genel anlamda, markanın pazardaki gücünü yansıtan bir değerdir. Başka bir ifade ile marka değeri, markanın müşteri çekebilme yeteneğini ve dolayısıyla firmaya nakit sağlama gücünü ifade eder. Marka yönetimi, bu değeri artırmanın firmaya getireceği sonuçlar üzerinde odaklanır. Gerçekten, güçlü bir marka değeri marka sahiplerine rekabetçi üstünlükler sağlayabilir. Bu üstünlük alanları şöyle sıralandırılabilir; (Kavas 2004: 16)

- Ürüne daha yüksek fiyat talep edebilme,
- Daha yüksek kar marjı,
- Market/mağaza rafında daha geniş ve daha uygun yer elde etme,
- Pazar payının erimesine engel olma,
- Tüketicilerin başka markalara kaçmasını önleme,
- Dağıtım kanalı üyelerine karşı pazarlık gücüne sahip olma,
- Markanın oluşturduğu olumlu imajın diğer ürünlere taşınmasına olanak tanıma (aynı marka isminin benzer ürünlerde veya tamamen farklı ürünlerde kullanımı gibi),
- Marka isminin lisans yoluyla satılmasıyla ek gelir potansiyeli ve
- “Ortak marka” oluşturulma olanakları

Marka değeri müşteriler için bir değer sağlamak amacıyla. Marka değeri, müşterilere, marka ve ürün arasındaki farkları, süreci ve kantitatif etkileri anlatmayı amaçlar. Çoğu zaman tüketicilerin alım stratejilerini etkileyen bir unsurdur. Zamanla

edinilen tecrübeyle oluşturulan imaj tüketicilere bir memnuniyet ve güven duygusu uyandırmaktadır. Tiffany marka bir mücevheratı, kullanmak tüketiciye farklı görüldüğü hissini uyandırmaktadır (Aaker 1991: 16).

Müşteriye kattığı değer yanında, marka değeri marjinal nakit akışı gibi faydaları sayesinde firmalara önemli katkılar sağlar. İlk olarak yeni müşterilere kazanılmasını ve eski müşterileri yeniden kazanmayı sağlayabilir. Örneğin hazırlanan bir promosyon tüketiciler için yeni bir tarz olarak algılanabilir yada marka bunu alışılmış bir şekilde yapıyorsa müşterinin kalite algısı ile çelişen bir durum oluşturabilir (Aaker 1991: 16).

Sonuç olarak marka değeri son yıllarda, marka değeri şirketler için taşıdığı önemin giderek artması nedeniyle yeniden üzerinde durulan bir kavram olmaya başlamıştır. Pek çok tanımı yapılmış olmakla birlikte, marka değeri kavramı, genel olarak, güçlü bir marka isminin ve sembolünün tüketicinin zihninde yarattığı olumlu izlenimlerin ürün ve tüketiciye kattığı ek değer şeklinde ifade edilebilir. Söz konusu değer olumlu intibalar nedeniyle ürünün ve işletmenin pazardaki değerini işletmenin aktiflerinden daha kıymetli bir duruma getirmektir. Ayrıca, marka değeri tüketicilerin belli bir ürün hakkında yaptıkları araştırmada, taşıdığı kaliteye dayalı enformasyon nedeniyle ipucu sağlayacak ve yol gösterici olacaktır (Cop ve Bekmezci 2005:66).

2.3.MARKA STRATEJİLERİ

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler, işletmelerinde var olan gerek kurum içi gerekse kurum dışı (iletişim, organizasyon, yönetim vb) sorunlarını çözümlenmek zorundadırlar. Öncelikle, işletme tamamıyla üretici markası (diğer adıyla ulusal marka) ile mi, yoksa karma markalarla mı dağıtım yapacaktır? İkinci olarak işletme çok marka politikası izleyecek midir? Ya da aile markası kullanacak mıdır? Sorularıyla marka yöneticisi ürününü pazarda nasıl konumlandıracağını ve hangi şekilde marka oluşturacağını cevaplarını arayacaktır. Marka yönetim sürecinde, markanın tüketici tarafından bilinirliği

oldukça büyük önem taşımakta hatta markanın tüketici tarafından bilinirliğinin sağlanması, marka yönetiminin başarısındaki ilk adım olarak değerlendirilmektedir. Bu başarı ise ancak rasyonel kararların alındığı etkin marka stratejileriyle gerçekleştirilebilmektedir. Genel olarak iki tür marka stratejisinden bahsedilebilir. Bunlar “Aile Markası Stratejileri” ve “Marka Genişleme Stratejisi”dir. (Ar 2004: 38).

2.3.1. Aile Markası Stratejileri

Bir aile markası, ürünle ilişkili çeşitli tanımlamaların tek bir marka altında toplanmasıdır. Örneğin; meşhur Nike markasının “Just Do It” (hemen yap) sloganı ile spor ayakkabıları, giysileri ve aksesuarlarını bir çatı altında toplaması gibi. Bir firma, pazara sunduğu yeni üründe aile markasını kullandığı zaman hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına (perakendecilere) bilinen ismiyle yani aile markasıyla kendini takdim eder. Geliştirilen tekli ürünler, aynı hat içerisinde iyi bilinen, tanınmış aile markası içinde yer alırlar (Ar 2004: 41).

2.3.2. Marka Genişleme Stratejisi

Marka yayma stratejisi, başarılı bir marka adının yeni ürün gruplarında veya ürün farklılaştırılmalarında aynen kullanılmasıdır. Tüketicilerin marka yayma ile ilgili algılarında ve değerlendirmelerinde, asıl markanın algılanan kalitesi ve marka yaymaya dahil ürünlerin birbiriyle olan benzerliği önemli bir etkiye sahiptir. Bir marka yayma için benzerliğin önemi bulunmaktadır. Bunun sebebi ise, mevcut ve yayma ürünler arasındaki benzerlik büyük olduğunda, yeni ürüne olumlu ve olumsuz etkinin aktarılması da büyük olabilmektedir. Ayrıca, asıl marka ve yayma arasındaki algılanan benzerlik büyük olursa, yayma da olumlu değerlendirilebilmektedir (Uzun ve Erdil 2004: 227).

Uztuğ'a göre birçok şirket, sahip oldukları güçlü ve başarılı bir markayı yeni ürünlerine taşımaktadır. İkincil çağrışım olarak önemli bir imaj bileşeni olarak kabul edilen kurum imajının etkisine benzer bir stratejik fırsat, pazarlama programları ile yapılandırılmış bir markanın yeni bir ürüne taşınması ile karşımıza çıkmaktadır (Uztuğ 2003: 56).

Çeşitli kaynaklarda marka yayma benzer biçimde tanımlanmıştır. Marka yayma; iyi tanınmış bir marka adının pazardaki farklı bir ürün grubunda yeni bir ürünün sunulması için kullanılmasıdır. Buna göre, marka yayma pazarın kabul ettiği bir markanın, firmanın diğer ürünlerine de uygulanmasını içermektedir ki, bunu markanın veya ürünün orijinal imajını azaltmayacak ve mevcut müşterilerin kafasını karıştırmayacak şekilde yapmalıdır. Yani tüketiciler eski ve yeni ürünler arasında bir ilgi kurabilmelidir. Bunun için yayma yapılan ürünlerin kalitesinin ve imajının benzer olması gerekmektedir (Uzun ve Erdil 2004: 228).

Marka genişlemesi bir araç olarak, firmaların yeni çıkaracakları ürünlere mevcut marka isimleri üzerinden pazarlama kolaylığı sunmaktadırlar. 1977 ve 1984 yılları arasında Amerika'da süpermarketlere yeni giren markaların % 40'ı marka genişlemesi ürünleridirler. Marka genişleme stratejisinin en önemli faydası ürün tanıtım riskini azaltması, dezavantajı ise bilinen markayı herhangi bir hata durumunda zarara uğratmasıdır (Sullivan 1992: 795).

Tüketicilerin marka yayma algılarını belirleyen en önemli etken ise marka yayma yapılan ürünlerin benzerliğidir. Bir markanın benzerliği, ona ek bir güç sağlayacaktır. Bu nedenle "benzer" yayma yapan bir markanın "farklı" marka yapan bir markaya göre, satın alma ve başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Ayrıca, marka yayma yapılan ürünlerin birbiriyle benzerliği, tüketicilerin markaya güveninde önemli bir rol oynar. Buna göre, benzerlik arttığında tüketiciler marka yaymaya daha fazla güven duyarlar. Bu da bir marka yaymanın başarısında çok önemli bir etkiye sahiptir. Bazı durumlarda ürünler arasındaki benzerlik değerlendirmelerinde ürünlerin niteliği çok büyük bir öneme sahip olmayabilir. Tüketiciler ürün yerine "fayda" ararlar. Buna göre, markanın grup menşesi ne olursa olsun, yayma grubundaki ürünün ortak faydaları sunduğu algılanırsa, diğer bir gruba "benzer" olarak

algılanabilmektedir. Örneğin süt, ıspanak ve sardalye gibi nitelik olarak birbirinden nispeten farklı ürünler, yüksek kalsiyum sağlaması sebebiyle benzer görülebilmektedir (Uzun ve Erdil 2004: 229).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI BAĞLAMINDA MARKALAŞMANIN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramı bağlamında markalaşma kavramı incelenmiştir. Kurumsallaşmanın markalaşmayla olan ilişkisi, kurumsallaşma ve markalaşma yönetimi, marka kurumsallaşması ile kurum ve marka kültürleri arasında ilişkilere yer verilmiştir.

3.1. KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA KAVRAMLARININ BİRBİRİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

Kurumsallaşma kavramını işletmelerde oluşması istenen belirli normlar, süreklilik, aidiyet gibi kavramlarla iç içe örülmüş bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Kurumsallaşma, işletmenin ulaşacağı nihai bir hedef olmakla birlikte bu hedef sürekli olarak yer değiştirir. Diğer bir ifade ile şirket kurumsallaştıkça aynı zamanda büyür ve gelişir. Gelişme süreklilik arz ettiğinden kurumsallaşma çabası da sürekli olarak devam eden, etmesi gereken bir süreç halini alır. Böylece kurum ayakta durduğu sürece kurumsallaşması da devam eder (Fındıkçı 2005: 88).

Aynı zamanda kurumsallaşma; örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uyumluluk elde etmek için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine

ulaşılıp, değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Apaydın 2007: 4).

Yukarıdaki tanımlamadan da hareketle kurumsallaşma kavramı belirli bir sürekliliği, aidiyeti büyümeyi ve gelişmeyi içeren bir süreçtir denilebilir. Kurumsallaşma kavramında en önemli unsur sürekliliğin olmasıdır. Bu konuda Duygulu aşığıdaki görüşleri savunmaktadır. Kurumsallaşma sürekli olmak ve değişen iç ve dış şartlara adapte olmayı gerektiren bir olgudur. Sürekliliğin her daim olması ve garantili bir şekilde devam etmesi bir örgüt için en önemli değerdir. Her örgütsel kurumsallaşma, ilgili küme üyeleri arasındaki resmi ve resmi olmayan ilişkilerin, teknik amaçların, kişisel özlmlerin ve küme çıkarlarının karmaşık bileşimidir. Bu öğelerin her biri, sürekliliğinin belli bir güvence altında olmasını ister. Bu, küme içi çıkarlarla küme dışı güçler arasında bir uyarlanmayı gerektirir. Bu amaçlar için, kurumsallaşan örgütün,

- a) Varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymaları sağlanmaya çalışılır,
- b) Varlığına yönelik tehlikeler azaltılmak istenilir, kısa süreli amaçları yerine uzun süreli amaçlarının gerçekleştirilmesine çalışılır. (Duygulu: 1998:15)

Sürekliliğini sağlayan bir örgüt kurumsallaşma kavramının temelini kavramış demektir. Süreklilik ve çevreye adapte olma çevreden kabul görme sonucunda markalaşma kavramı karşımıza çıkar. Kurumsallaşmış bir marka sürekliliğin sembolüdür ve pazarda daha fazla bileneceğinden tüketiciler açısından tercih edilme olasılığı daha yüksektir. Yüksek derecede bilinen bir marka şu şekilde rekabetsel avantajlar sağlayabilir: (Kotler 2000: 406).

- Tüketicinin, markayı bilmesinden ve sadakatinden ötürü, şirketin pazarlama masrafları azalacaktır.
- Müşterilerin, markayı dükkanlarda görmek istediklerinden, şirketin, dağıtıcılara ve perakendecilere karşı elinde daha fazla koz bulunacaktır.
- Markanın, sezinlenmiş kalitesi yüksek olduğundan, şirket, rakiplerinin fiyatlarından daha yüksek bir fiyat koyabilir.

- Marka adı, yüksek ölçüde güven uyandırdığından, şirket, ürün hattını kolayca uzatabilir. Marka, şirkete, fiyat rekabetinde savunma imkanı sağlar.

Marka ve markalaşma konusu müşteriye bir vaadi temsil etmektedir. Marka vaadinin müşteriye iletilmesinin en iyi ölçütü, müşteriye marka sahibi şirketin ilişkisidir. Bu ilişkinin kalbi ise, bireysel düzeyde, insanın insanla ilişkisidir ve bu ilişki dört boyutta toparlanabilir: (Pringle ve Gordon 2001: 62).

1. İlişkinin rasyonel boyutu: “Umulandan daha fazlasının verilmesi”
2. Her iki tarafın da duygularıyla vardığı boyut: “Tekrar karşılaşma isteği”
3. Kazanma arzusuna dayanan politik boyut: “İyi bir alışveriş olduğu kanısı”
4. Öz değer kavramı içinde manevi boyut: “Markayı sürekli kullanma isteği”

Aaker ve Keller marka konusunda şu görüşleri belirtmektedirler. Marka konusu, yıllar itibariyle en önemli tartışma konularından birisidir. Yoğun rekabet içerisindeki pazarlarda ayakta kalabilmenin en önemli yolunun başarılı bir marka oluşturmak ve bu markanın devamlılığını sağlamak olduğunu anlayan firmalar, marka oluşturma çabalarına daha fazla önem vermektedirler. Özellikle de sağlayabileceği olası faydalardan dolayı, güçlü bir marka oluşturmak birçok firmanın temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Pazarlama karmasındaki önemli rollerden biri olan marka stratejileri sürdürülebilir rekabetçi avantajlar elde etmek, mevcut kaynaklardan tam manasıyla yararlanmak ve fiyat rekabetlerini önlemek konusunda önemi her geçen gün artan bir etken olarak görülmektedir (Aaker ve Keller 1990: 29).

Aaker ve Keller'in de belirttiği gibi markalaşma kavramı pazarda ayakta kalabilmenin en önemli şartıdır. Bu şartın sağlanması ise ancak kurumsallaşma süreci ile ifade edilebilir. Kurumsallaşma ve markalaşma süreci iç içe geçmiş bir yapıyı temsil etmektedir. Bir şirket belirli kurumsal dinamikleri sağladıktan sonra pazarda tutunabilmek ve tüketiciler tarafından tercih edilebilmek açısından marka oluşturmak zorundadırlar. Bu konuda Kotler şu düşünceleri savunmaktadır. Şirketler rekabetçi yapısı giderek güçlenen pazarda ilgi ve saygı kazanmak için tek umutlarının sahip oldukları markaları olduğunu fark ediyorlar ve markanın bir değer vaadi olduğunu

biliyorlar. Şirketin marka etrafında yürüttüğü tüm faaliyetleri için toparlayıcı kavram olmaktadır. Mesela, Volvo otomobillerinin güvenlikte üstün olduğu iddiasında bulunmuşsa, o zaman onun bütün faaliyetleri – tasarım, üretim, pazarlama, teslim ve hizmet – bu vaadi öne çıkaracak şekilde uyum içinde yürütülmek zorundadır. Pazarlamacılar her markayı müşteri tercihinin bir alanındaki en iyiler olarak görmeye başladıktan sonra, dört temel unsur olan ürün, fiyat, yer ve promosyonu aşmaları gerektiğini anlamışlardır. Marka, şirketin piyasa içindeki çabalarının örgütleyicisi ve strateji kaldırıcı haline gelmiştir. Başarılı bir marka talep eğrisini sola doğru kaydırarak, şirkete ya aynı fiyattan daha çok satma, ya da aynı miktar için daha yüksek fiyat talep etme olanağı sağlar (Kotler 2007: 86-87).

Bir şirket global rekabet ortamında pazardan pay kapmak ve yaşamını sürekli hale getirmek istiyorsa belli bir değer ortaya koymalı ve bu değeri inovasyonlarla geliştirmelidir. Moon ve Millison bir şirketin değer yaratımına nasıl yaklaştığı ve geri kalan tüm markalama süreci, şirketin kendisini kurumsal yaşam döngüsü içinde nerede bulduğuna bağlıdır demektedirler. Genç, atak girişimci firmalar değer yaratımı, markalama süreçleri ve müşteri ilişkilerinde olgun firmalara nazaran bariz bir değişiklik sergilerler. Kurumsal yaşam döngüsü, müşterilerin markalama mesajlarında karşılaştığı taze, yeni, genç, fikirlerle güçlü, eski, rahatsız edici kampanyalar arasındaki büyük farklılıkları açıklar. Ichak Adizes'in "Managing Corporate Lifecycles" adlı kitabında, binlerce kurumda yaptığı çalışmalar sonucunda, firmalar yaşlandıkça daha çok bürokratik olmaktadır sonucuna varmıştır. Bu durumun farkına varıldığında yok olmanın kaçınılmaz olduğunu bilerek olağan üstü bir şeyler yapma çabasına girilmektedir. Marka yönetimi açısından bakıldığında, en tutarlı ve etkin markalama çabalarının genellikle kurumsal yaşam döngüsünün ilk aşamalarında ve CEO'lar tarafından yönlendirilen markalama ekipleri tarafından yapıldığını göstermektedir. Örneğin Jeff Bezos yönetiminde Amazon.com ve Phil Knight yönetiminde Nike gibi (Moon ve Millison 2003: 75).

Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır. Ancak bu sürecin hızı ve kapsamı işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazılarında daha sınırlı ve yavaş olurken, bazılarında kapsamlı ve hızlı olmaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye

değişmektedir. Kurumsallaşmayı hızlı yapan ve kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmektedirler (Apaydın 2007: 5).

Dünya çapında başarıya ulaşmış kurumsallaşmış ve markalaşmış şirketler geleceği inşa etmektedirler. Güçlü bir şirket markası, yaratıcılığını derhal ortaya koyan ve yeni bir ülkede, kategoride ve sanayide dikkati hemen çekebilen bir işaret, amblem ve küresel bir semboldür; hedef kitleyle ilgili olmanın ve rekabetten bağımsız olarak dikkati çekmenin en güçlü yoludur. Bir marka, bir şirket, ürün ya da bir hizmet olabilir. İleri teknoloji iletişim çağının başlangıcından beri bir marka, pekâlâ önemli bir teknoloji, hatta bir konferans bile olabilir. Bir marka her yeri kuşatır. Tıpkı bir insan gibi markanın da bir kimliği, tasarlanan bir imajı, diğerleri tarafından algılanma biçimi vardır(Perry ve Wisnom 2003: 13).

Binlerce değilse bile yüzlerce müşteri bir ürün ya da hizmetle, ya da ilgili pazarlama faaliyetlerinde etkileşimde bulunarak bir markayı meydana getirirler. Bir marka, bu nedenle, satıcı ve alıcı arasında süregelen bir işbirliğini temsil eder. Tek bir olayla bir marka bir müşterinin aklına ve yüreğine yerleşebilirken, bir marka bu tür deneyimlerin tümünün özetidir. Bir marka, markaya bağlanmış mevcut müşterilerin nasıl tatmin aldıklarından yola çıkarak yeni müşterileri eğitir. Bir marka mevcut müşterilerden yeni müşterilerine, bir demografik nesilden diğerine bir dizi davranış ve düşünce normları iletebilir. Hatta bir marka, kültürün bir mekanizması gibi rol oynar (Moon ve Millison 2003: 32).

Duygulu, kurumsallaşma sürecinde bir sosyal düzenin varlığından bahseder ve bu sosyal düzende insanlar birbirlerinin davranışlarını etkilerler görüşünü savunmaktadır. Tekrarlanan eylemlerin zamanda kurumsallaştığını ve gelenekler halini aldığını savunur. Bu gelenekselleşme sonucunda tüketiciler belirli markaları içselleştirir ve kurumsallaşma süreci içinde markalaşma gerçekleşir.

Sosyal düzen, toplumsal gerçeklere dayanır. Toplumsal gerçekler insan ürünüdür, sosyal etkileşimler ile ortaya çıkarlar. Her ne kadar biyolojik bir organizma olarak, insanın içgüdüleri ile sınırlandırılmaya çalışılsa bile, sosyal düzen daima olacaktır. Sosyal düzen varlığını, yalnızca insan davranışlarının ve

faaliyetlerinin bir ürünü olmasına dayandırmaktadır. Sosyal düzen, bireylerin eylemleri ile başlar ve bu davranışların yorumlanması ile anlam kazanır. Yetkilendirilmiş aktörlerin benzer davranışlarının sınıflandırılması, tekrarlanan davranış biçimlerinin diğer bireyler tarafından yorumlanması, kabul görmesi ve yinelenmesi ile kurumsallaşma süreci başlar. Bu süreçte dışsallık, nesnellik ve içselleştirme söz konusudur. Tekrarlanan eylemler alışkanlığa dönüşür. Alışkanlıklar ise zamanla gelenek haline alır. Gelenekler kurumsallaşır (norm) ve sonuçta normlar kurumlaşır. (Duygulu: 1998: 8).

Edinilen tecrübeler ve standartlaşan normlar sonucunda kurumsallaşma sürecinde başarıya ulaşmış markalar, marka kurumsallaşması kavramı altında incelenmektedir.

3.2. MARKA KURUMSALLAŞMASI

Marka, artık ayakları üzerinde duran ve bunu sürekli olarak yapabilen bir dinamizme sahiptir. Bu da faaliyetlerin şirket içi genel uygulamalarının yapılmakta olduğunu gösterir. Şirket olarak biz bu faaliyetleri özümsemiş ve sürekli olarak geliştirmekteyiz anlamına gelir. Öyleyse bir yandan da kurumsallaşma için gerekli alt yapının oluşturulduğu söylenebilir. Kurumsallaşmayı markalaşmanın oturması olarak bir grup düşüncesi içinde ele almak gerekir. Çünkü müşteri hafızasında yer etmek gerçek anlamda markanın kurumsallaşması ile gerçekleşir. Bu nedenle, tüketici ile oluşturulan en önemli bağ, kurumsallaşma ile sağlanır. Sağlanan bu durumun amacı: (Elitok 2003: 111)

- Güçlü marka kurumsallaşması yaratmak ve tüketicilerin gözünde varlık kazanmak için, kurumsallaşmanın gücünü algılamak ve algılatmak,
- Güçlü kurumsallaşmaya bağlı olarak daha güçlü bağlar oluşturmaktır.

Marka kurumsallaşması kavramı aşağıdaki on altı başlıkta ele alınabilir: (Elitok 2003: 111, Pira vd. 2005: 92):

1. **Yardımcı Süreçler/ iletişimin yeniden ele alınması:** Temel yardımcı araçlardan birisi, kurumsallaşma sürecinin doğru algılanmasını sağlamaktır.
2. **Farklılık:** Farklılaşma günümüzün rekabetçi ortamının en önemli elemanıdır. Yüzlerce rakip arasında, ancak uygulanan farklılaşmalar ile rekabet edilebilir. Buna göre farklılaşma yaratılması gereken alanlar; fiyat, ürün, hizmet, personel, imaj vb.
3. **Konum:** Markanın konumlandırılması gereken modern şartları sağlayacak şekilde tanımlanmalı ve kurumsallaşmayı sağlayacak yönde geliştirilmelidir.
4. **Satın Alma Nedeni:** Kurumsallaşma satın alma nedeni olarak müşterilerde yerleşmelidir. Böylelikle müşterilerin duygu ve zihinlerinde yer edilebilir.
5. **Pozitif Davranış Yaratmak/Duygu:** Müşterilerin ne hissettiklerini anlamak ve buna göre davranabilme yeteneği gösterebilmek.
6. **Diğer Davranışlar:** Marka davranışlarına bağlı nitelikler geliştirmek. Örneğin çocuklar sever, gençler sever vb.
7. **Temel Uzantılar:** Marka kurumsallaşmasının genel eğilimine bağlı olarak, kurumsallaşma üzerinde çapraz etkidir.
8. **Nitelikler:** Markanın temel karakterini oluştururlar. Düşük fiyat, iç doku tanımlama, vb. temel marka motiflerini tanımlarlar.
9. **Yararlar:** Markanın tüketilmesi ya da satın alınması ile sonuçlanmasını sağlayan bir öğedir. Size rahatlık, kolaylık sağlar.
10. **Kullanıcılar:** Markanın tipik kullanıcılarını tanımlar. Çocukların sevdiği marka, bu marka benim tavsiyemdir öğeleri ile varlığını gösterir
11. **Durum:** Zaman ve duruma göre markanın kullanılmasını sağlar.
12. **Müşteri veya Toplum İlişkileri:** Toplum ve tüketicilere karşı alınan tavırları kapsar. Müşterileri sevmek ve özel ilişkiler geliştirmek ya da müşteriden önce karı düşünmek.
13. **Pazar Konumlandırılması:** Şirketin pazardaki rolünü belirlemek. Böylece pazarın markayla olan ilişkisini de sorgulama imkanı ortaya çıkar. Pazar lideri olmak, herkes tarafından bilinir olmak vb.

- 14. Biriciklik:** Pazardaki diğer markalarla aynı ya da farklı olup olmadığını değerlendirmek. Benzer olmak, aynı rahatlığı vermek vb.
- 15. Kişilik:** Marka canlı olmalı ve bununla müşterilerin eğilimlerine cevap verebilmelidir. Başka bir deyişle onların duygu ve düşüncü yöntemlerini sezinlemeli ve buna göre bir yaklaşım sergilemelidir. (İçtenlik, eğlence..)
- 16. İmaj:** Marka konumlandırmanın sosyal bağlamda ele alınması ile oluşur ve bazen müşteriler için birinci derecede önem kazanır. Modaya uygun olmak, gençlik, geleneksel, modern.

3.2.1. Kurumsallaşmasını Sağlamış Güçlü Markalar

Markalar başlangıçta alemetifarika olarak geliştirilmişti. Bununla birlikte, bugün markaların insanlar için ne yaptığı, onları nasıl yansıttığı ve sürece kattığı, isteklerini nasıl tanımladığı ve nasıl daha fazlasını yapmalarına olanak tanıdığı çok daha önemlidir. Güçlü markalar rekabetçi pazarlarda ve finans piyasalarında başarının itici gücü olabilir ve gerçekten de kuruluşun en değerli varlıkları haline gelebilirler. Ancak etrafta çok az büyük marka bulunduğu bir gerçek. Markaların büyük bölümü hala etiketten oluşuyor, çok güçlü biçimde marka adlarına ve logolara dayanıyor ve çok ağırlıklı olarak şirketlere ve ayırt edilmelerine yardımcı oldukları ürünlere odaklanmış durumdadırlar. Kuruluşun sunmak için uğraşp didindiğı vaatlerde bulunuyor, çoğu kez dikkat çekmekte bile başarısız oluyor ve kuşkucu müşterilerin güvenini nadiren kazanabiliyorlar (Fisk 2006: 174).

Kurumsallaşan markalar zamanla güçlü hale gelecekler ve ait oldukları işletmeler önemli faydalar sağlayacaklardır. Tüketicinin sadakatini kazanmayı başaran “güçlü markalar” aşağıdaki temel faydaları sağlarlar. Güçlü bir marka (Fisk 2006: 175):

- İlgi çekici bir amacı, üstünlüğüyle kalabalıktan ayrı duran, ürünün ya da sektörün ötesine geçen ve insanlar için gerçekten önem taşıyan büyük bir fikri tanımlar.

- Müşteriyi yansıtır, diğerlerine yabancılaşsa bile müşterinin zihninde kişisel bir bağ oluşturan bir imaj ve ün oluşturur.
- İnsanların “İşte bu tam bana göre bir şirket” diyeceği bir tarzda sunulur ve müşterileri, birlikte büyük bir fikri başarıya özendirir.
- Yararları güçlendirecek ve uygulamalara destek verecek, ancak aynı zamanda fiziksel ya da duygusal açıdan daha da fazlasını yapmaya olanak tanıyarak, müşterilerin daha fazlasını başarmalarını olası kılar.
- Pazardaki ya da onların kişisel dünyalarındaki diğer her şey değişim gösterirken, müşterileri tanıdık ve önemli bir şey çevresinde bir araya getirir.
- Pazarlar ve müşteriler evrim geçirdikçe, yeni pazarlara kolayca girebilmenin rahatlığıyla ve çeşitli faaliyetleri birleştirebilme gücüyle, marka da evrim geçirir.
- Hedef müşterileri kendine çeker, tercih edilirlilik yaratır, satın alma davranışını yönlendirir ve fiyat üstünlüğünü korur.
- Bağlılıklarını güçlendirerek, yeni hizmetler sunarak ve taraftarlığı özendirerek en iyi müşterileri elinde tutar.
- Sadece kar yoluyla değil, aynı zamanda yatırımcı güvenini ve kredi derecelendirmelerini artırarak ve sermaye maliyetini aşağı çekerek hissedar değerini yönlendirir.

Güçlü bir marka bunların tümünü başarır. Bununla birlikte, çekici reklamlarıyla büyük ilgi görmesine, süper ve sevilen bir marka olarak algılanmasına ve büyük talep görmesine karşın, bu talebi sürdürülür karlılığa dönüştüremedikçe gerçek anlamda güçlü olması söz konusu değildir (Fisk 2006: 176).

Markalaşan ve kurumsallaşan firmalar defter değerlerinin onlarca katı bir marka değerine kavuşuyorlar ve kurumsal bir marka imajı sayesinde kendi sektörlerinde gücü temsil ediyorlar. Bu konuda Karlöf ve Lövingsson şunları savunmaktadırlar. Markanın görünüşünde iki önemli ölçek vardır. Bunlar süreklilik ve güçtür. Süreklilik bir markanın ne kadar bilindiğini ortaya koyar. Süreklilik ve güç bir markanın değerini ortaya koyar. Dünyanın en büyük içecek markası Coca-Cola 70 milyar dolarlık bir değere sahiptir ve bu çok önemli bir miktarı temsil etmektedir. Dünyanın en büyük ikinci içecek markası olarak kabul edilen Pepsi Cola

bu konuda bir araştırma yaptırmıştır. Pepsi araştırmacıları bir grup insanın gözlerini bağlayarak, bu deneklerin önlerine kolalı içecekler koymuşlardır. Bu araştırmaya katılan insanların % 51'i Pepsi Cola'yı, % 44 Coca-Cola'yı tercih etmiş % 5'i ise kararsız kalmıştır. Aynı testi bu deneklerin gözleri açıkken yaptıklarında % 63'ü Coca-Cola'yı, % 23'ü Pepsi Cola'yı tercih etmişlerdir (Karlöf ve Lövingsson 2005: 48-49).

Pepsi Cola'nın yaptırdığı bu araştırma tüketicilerin bir marka konusundaki algılarının önemini göstermektedir. Güçlü, kurumsallaşmış ve küresel markaların marka değerleri konusunda Business Week dergisi "Best Global Brands 2006" konulu bir araştırma yapmıştır.

"Best Global Brands 2006" adlı raporunda, dünyanın en büyük küresel markalarının toplam 2 trilyon doların üzerinde değere sahip olduğunu vurgulayarak, bu değerin önemli bir bölümünün geleneksel tüketici ürünleri sektörlerinin dışında yer aldığını belirtilmiştir. Halen, Amerikan ve Avrupa şirketlerinin marka değeri liginde tartışmasız bir hâkimiyete sahip olduklarını görölmektedir. Aşağıdaki şekilde dünyanın en global 20 markası verilmiştir.

Tablo 3: Best Global Brands 2006 Raporu

Sıra	Marka	Ülke	Sektör	2006 Marka Değeri (\$m)	Marka Değerindeki Değişme
1	Coca-Cola	ABD	İçecek	67,000	% -1
2	Microsoft	ABD	Bilgisayar Yazılım	59,926	% -5
3	IBM	ABD	Bilgisayar Servisleri	56,201	% 5
4	GE	ABD	Çeşitlendirilmiş	48,907	% 4
5	Intel	ABD	Bilgisayar Donanım	32,319	% 9
6	Nokia	Finlandiya	Telekom Ekipmanları	30,131	% 14
7	Toyota	Japonya	Otomotiv	27,941	% 12
8	Disney	ABD	Medya/Eğlence	27,848	% 5
9	McDonald's	ABD	Restaurant	27,501	% 6
10	Mercedes	Almanya	Otomotiv	21,795	% 9
11	Citi	ABD	Finansal Hizmetler	21,458	% 7
12	Marlboro	ABD	Tütün Ürünleri	21,350	% 1
13	HP	ABD	Bilgisayar Donanım	20,458	% 8
14	American Express	ABD	Finansal Hizmetler	19,641	% 6
15	BMW	Almanya	Otomotiv	19,617	% 15
16	Gillette	ABD	Kişisel Bakım	19,579	% 12
17	Louis Vuitton	Fransa	Lüks Tüketim Malları	17,606	% 10
18	Cisco	ABD	Bilgisayar Servisleri	17,532	% 6
19	Honda	Japonya	Otomotiv	17,049	% 8
20	Samsung	G.Kore	Tüketici Elektiği	16,169	% 8

Kaynak: :Best Global Brands 2006 Raporu (<http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/>)

İngiliz ekonomi gazetesi Financial Times ve pazar araştırmacısı Milward Brown firmasının 2007 yılında ikincisi yayınlanan “BRANDZ Top 100 En Güçlü Markalar Sıralaması” listesi Business Week dergisinin baz aldığı kriterlerden daha farklı bir çalışma yapmıştır. Liste hazırlanırken Milward Brown firması tüm dünyada 39.000 markayı kapsayan araştırmasında, tüketici algılarına ait somut ölçümlerle finans verileri birleştirilerek, marka sıralaması için dünya genelinde 1 milyon müşteri ile görüşülmüştür. BRANDZ Top 100 sıralamasındaki firmaların toplam değerleri 2006 yılında 1.4 trilyon dolarken 2007 yılında % 10.6 artarak 1.6 trilyon dolara çıkmıştır.

Tablo 4: Marka Değeri En Yüksek İlk 20 Şirket

Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon \$)	Değer Değişimi (%)
1	Google	66.434	77
2	General Electric	61.880	11
3	Microsoft	54.951	-11
4	Coca-Cola	44.134	7
5	China Mobile	41.214	5
6	Marlboro	39.166	2
7	Wal-Mart	36.880	-2
8	Citi	33.706	9
9	IBM	33.572	-7
10	Toyota	33.427	11
11	McDonald's	33.138	14
12	Nokia	31.670	19
13	Bank of America	28.767	2
14	BMW	25.751	8
15	HP	24.987	27
16	Apple	24.728	55
17	UPS	24.580	13
18	Wells Fargo	24.284	-
19	American Express	23.113	23
20	Louis Vuitton	22.686	16

Kaynak: 24 Nisan 2007 Milliyet Gazetesi s.18

Kavas ise makalesinde küresel markaların ülkelere göre dağılımı konusunda bir çalışmaya yer vermiştir. Bu alıŐmada ABD'nin diğer ülkelere karşı kurduğu üstünlük dikkat çekicidir. ABD'yi, Japonya ve Fransa'nın izlediği listenin ayrıntılı bir tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Küresel Markaların Ülkelere Göre Dağılımı

Ülkeler	Marka sayısı	Belli Başlı Marka İsimleri
ABD	62	Citibank, Ford, Gillette, Pepsi, Oracle, Dell, Nike, Kodak, Harley-Davidson, Apple, Pizza Hut, Colgate, Avon, Amazon.com, Fedex
Japonya	7	Toyata, Honda, Sony, Nintendo, Canon, Panasonic, Nissan
Fransa	7	Louis Vuitton, L'oreal, Chanel, Danone, Hermes, Hennessy, Moet&Chandon
İngiltere	6	HSBC, Reuters, Shell, Smirnoff, Johnie Walker, BP
Almanya	6	Mercedes, BMW, Sap, Volkswagen, Adidas, Nivea
İsviçre	3	Rolux, Ericcson, Nescafe
Hollanda	3	Philips, Heineken, Shell
İtalya	2	Gucci, Prada
Finlandiya	1	Nokia
G.Kore	1	Samsung
Bermuda	1	Bacardi

Kaynak: Kavas (2004:16)

Londra merkezli Interbrand firması tarafından yapılan bir hesaplama tekniğinde tüketicilerin algılamalarından çok markanın satışları, getirdiği nakit akışı, pazar liderliği, istikrarı, coğrafi ve kültürel sınırları geçebilme yeteneği göz önüne alınmaktadır. Marka değeri yüksek olan ürünlerin temel özellikleri şu şekilde sıralandırılabilir; (Kavas 2004: 17):

- Tüketicilerin gerçekten istediği ve aradığı yararları fazlasıyla sunabilmesi,
- Markanın zamanla değişen tüketici isteklerini karşılayabilmesi,
- Markanın sunduğu kalite ile talep ettiği fiyat arasındaki ilişkinin müşteri gözünde inandırıcı olması,
- Markanın değer yaratma ile ilgili teklifinin ve konumlandırmasının uygunluğu,
- Markanın güvenilir bir arkadaş gibi olması,

- Marka değeri yaratılmasında ve sürdürülmesinde tüm pazarlama iletişim araçlarının eşgüdümlü ve entegre bir biçimde kullanılması (entegre pazarlama iletişimi)
- Markanın tüketiciler için ne ifade ettiğinin çok iyi anlaşılması,
- Marka değerinin ve bu değerdeki değişimlerin yakından izlenmesi, bu markanın sağlığını takibe almak anlamına gelir ve marka ile ilgili sorunları zamanında saptamak ve gerekli değişiklikleri yapmak zorunludur.

Markalar gerçek bir pazar değeri taşıyan bir pazarlama varlığıdır. Coca-Cola'nın marka adını almak isteyen bir şirketin 70 milyar dolar ödemesi gerekir. Bu rakam Coca-Cola'nın fiziksel varlıklarının birkaç kat üzerindedir. Birçok firma önde gelen küresel markaların piyasa değerine ilişkin tahminlerde bulunur. Bazı şirketler marka değerlerini muhasebe kayıtlarına intikal ettirirler (Kotler 2007: 88).

Güçlü markalar bazı şirketlerin varlığını sürdürmesinde daha şimdiden merkezi rol oynarlar ve farkında olsalar da olmasalar da başkaları için de öyle olma yolundadırlar. Markalaştırma şirketin yönetim kurulu stratejisinin merkezinde durmalıdır. Gözlemler bunun sadece birkaç şirkette geçerli olduğunu, daha fazlasının bu fikri sözde destekler görünüp bu konuda fazla bir şey yapmadığını ve pek çoğunun da markalaştırmayı yönetim kurulu seviyesinde bir konu olarak görmeye yanaşmadığını düşündürmektedir. Şirketler, her markanın hedefleri hakkında ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği hakkında düşünmek zorundadırlar. Burada zaman ölçeği aylar değil, yıllardır daha doğrusu uzun dönemde bir strateji gereklidir (Randall 2005: 165).

Güçlü markalar sayesinde şirketler varlıklarının garantide olmasını sağlarlar ki bu durum kurumsallaşma süreci sonunda oluşacak bir olgudur. Güçlü bir markanın boyutlarını Kotler şu şekilde sıralamaktadır. Güçlü bir markanın beş boyutu vardır. (Kotler 2007: 95):

- a) Marka deyince, insanın aklına ürünün niteliği, tarzı, vb. gibi bazı özellikler gelir.

- b) Marka güçlü bir şekilde bir yada daha çok temel yarar sunmalıdır. Örneğin Volvo güvenliği çağrıştırırken, Apple kullanım kolaylığını çağrıştırmaktadır.
- c) Eğer marka bir insan olsaydı, onun karakteristik özelliklerini gözümüzle görürdük. Apple yirmili yaşlarda olurdu, IBM ise altmışında.
- d) Marka şirketin değer sistemini yansıtır: şirket yenilikçi mi, müşteriye açık mı, sosyal bakımdan bilinçli mi?
- e) Güçlü bir marka kullanıcı kitlesinin görüntüsüyle az çok kendini ortaya koyar: genç ve coşkulu mu, daha yaşlı ve oturaklı mı?

Marka, fiyat rekabeti karşısında başta gelen bir savunma unsurudur. Güçlü markalar, daha az tanınan markalara kıyasla daha çok güven, rahatlık ve kaliteli bir görünüm sunar. İnsanlar daha güçlü markalara bir fiyat farkı ödemeye razıdır. Fakat bir marka sadece reklama daha çok para yatırarak o güce ulaşmış değildir. Bir markanın gücü son tahlilde yapılan promosyona değil, performansına bağlıdır. Bir markanın başlangıçta yaygınlık ve reklamlarla oluştuğunu, ama eninde sonunda performansı ile yerleşip varlığını sürdürdüğünü söyleyebilir (Kotler 2007: 86).

Markalara duygusal ve psikolojik özellikler kazandırmak bir ruh, tarz ve kullanıcı imajı veren yaratıcı iletişimle mümkündür. Ürün ya da hizmete katılan bu özelliklere ve değerlere yaratılan etki, bir takım araştırmalarla ölçülür. Kalitatif ve kantitatif olmak üzere, grup tartışmaları ve kişisel görüşmeler veya pazar izleme yöntemleriyle, vaat edilen marka değerleri ve marka kimliğinin pazarda ne dereceye kadar sağlandığı ve yer ettiği saptanır (Pringle ve Gordon 2001: 31).

Piyasada yerleşmiş olan bir markanın değeri, günümüzde yeni ortaya çıkan bir markaya göre doğal olarak yüksek olacaktır. İlk olarak, reklam ve dağıtım maliyetlerinin yüksek olması gösterilebilir. Ayrıca TV reklamlarının dakika ücretleri baz alındığında dahi bunun çok pahalı bir yöntem olduğu ortadadır. Bunun dışında markaların çok hızlı bir şekilde çoğalmalarıdır. Yılda ortalama 3000 marka süpermarket raflarındaki yerlerini almaktadırlar. Bugün ortalama 750 otomobil aksesuar parça markası, 150'nin üzerinde ruj ve 93 kedi mama markasından varlığından söz edilebilir. Tüm bunların anlamı, yükselen rekabet ortamında,

tüketiciler için dağıtım kanallarının varlığının öneminin akılda kalıcı olduğu ortaya çıkmaktadır (Aaker 1991: 12).

Eğer markalar, ürünlerden çok, insanlarla ilgiliyse, çevresinde oluşum gösterdikleri büyük fikir de şirketten çok, insanlar için ne yaptığıyla ilgilidir. Bir “marka”nın bir milyon modeli vardır; bununla birlikte, ortak üç bileşen söz konusudur; rasyonel, karşılaştırılmalı ve duygusal. Markanın insanlar için diğer her şeyden farklı biçimde yaptıklarını ve onlarda yarattığı duyguları kolektif olarak tanımlamak yoluyla markanın özünden bahsedilir. İlgi çekici ve kalıcı olmak için, bu tipik olarak ürünle, şirketle, hatta sektörle ilişkili yararlarından çok daha derin bir fikirdir. Sadece gereksinimlerden çok, güçlü istekleri yansıtır; sadece bilgi vermekten çok, kışkırtıcı etki oluşturur. Marka fikri, isim ve logolardan liderlere ve binalara, ürün ve hizmetlerden reklam, broşür, renk, ambalaj, üniforma ve dekorasyona, kültür ve davranışlardan eğitim ve ödüllere, kuruluşun kullanabildiği olası her araçla aktarılmaktadır. Kurumsal deneyimin ya da ürün deneyiminin her yönü, somut ve soyut yollarla markayı insanlara ulaştırabiliyorlar (Fisk 2006: 177).

İş stratejisi tipik olarak mantıksal misyon tanımlarını ve hedefleri içerecek olsa da kurumsal markalar işin var olma nedenine ve insanlar için neler yaptığına ilişkin özü içinde barındırmaktadırlar. İş konseptlerinin ve müşterilere yönelik vaatlerin özünü içinde barındıran dil ve simgeleri kullanıyorlar ve bu simgeleri daha ilgi çekici kısa yollar olarak kullanıyorlar. Hiç kuşkusuz, stratejiler ve markalar arasında güçlü bir uyum olması gerekiyor; her ikisi de işi hem rasyonel hem de duygusal açıdan tanımlıyor (Fisk 2006: 177).

Kurum markaları, firmanın iç ve dış çevresel faktörleriyle bağlantı kurulmasında firmaya yardımcı olmakta, ürün markaları da marka değerinin gücünü yaygınlaştırmada bir “şemsiye” görevini üstlenmektedir. Uygulamaya bakıldığında ürün ve kurum markalarının, ürünle kurumun bütünleştirilmesi amacıyla bir arada kullanıldığı görülmektedir. (Ford Taunus, Hewlett Packard Desk Jet, Eti Cicibebe, Ülker Alpella gibi) (Aktuğlu 2004: 23).

Tüketicilerin büyük çoğunluğu, marka ile olan ilişkilerini öncelikle firma düzeyinde tutmaktadırlar. Hissedarlar, dağıtım kanalları, yatırımcılar, finansal analistler, potansiyel müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları (yönetimler) bu tüketici kitleler arasında gösterilebilir (Aktuğlu 2004: 24).

1990'lara gelindiğinde hızlı teknoloji transferi sayesinde birçok şirket teknolojiyi paylaşmaktadır. Kitlesele pazarlamada durağanlık yaşanmakla beraber niş pazarlara yönelme başlamış, saldırgan ve ağır rekabet koşulları altında üretimde bölümlenme ve standartlaştırmada karmaşıklık artmıştır. Üreticiler üzerinde güçlü bir denetimin olduğu bu dönemde, bireyselleşen tatlarla birlikte, dinamik ve farklılaşan değerlere önem veren, seçici yaşam biçimini benimseyen tüketici yapısı dikkat çekmektedir. Teknolojik gelişmeye paralel olarak tüm iletişim biçimlerinde gelişmeler yaşanmıştır. İletişimde ise marka yararı odaklı duygusal anlatımlar önem kazanmıştır (Pira vd 2005: 65).

Günümüzdeki uygulamalar dikkate alındığında, kurumlar marka konusundaki kararlarını marka sahipliği ya da markanın desteklenmesi (sponsorluk) durumuna göre üç kategoride ele almaktadır (Aktuğlu 2004: 22)

1. Ürün, tüketicinin markasını taşıyor ve onu imal edenin markası olarak ulusal boyutta kabul görür.
2. Üretici mamulü aracıya satar veya devreder. Marka sahipliği doğal olarak aracı kuruma geçer ve aracı markası, distribütör markası, perakendeci markası olarak karşımıza çıkar.
3. Üretici üretimini gerçekleştirdiği mamullerin bir kısmını kendi markası ile diğerlerini de özel marka, etiket altında üretir ve pazarlar.

Üretici markası (Manufacturers brand), üreticiler tarafından oluşturulmakta, tüm ülke çapında veya oldukça geniş bir bölgede tanıtıldığı için "ulusal marka" olarak da tanımlanabilmektedir. Tofaş, Altın Yıldız, Dardanel gibi. Üretici markaları, aynı zamanda ürünün üreticisi olarak tanınan firmanın denetlediği kurum adı olarak da bilinmekte ve kurum markası olarak adlandırılmaktadır. IBM, BMW gibi bazı kurum markaları çok iyi tanınmaktadır. Bir kurum markasının olumlu imaj oluşturabilmek için daha zengin bir tarihçeye ve daha geniş örgütsel içeriğe sahip

olma avantajı vardır. Örneğin Hewlett Packard güçlü ve bilimsel liderliğe sahip, Pınar ise sağlıklı ürünler sunan bir kuruluşa ait olarak bilinmektedir (Aktuğlu 2004: 23).

Berry, şirketin üründen önce markalaştığını öne sürmektedir. Bir çok piyasada şirketlerin sağladığı servisler büyük önem taşırlar çünkü ürünler için teknik desteklemelere gerek vardır. Tüketici hizmetleri pazarlarında olduğu gibi, şirketin temsil ettiği değer marka imajını etkileyen en önemli süreçlerin başında gelmektedir (Cretu ve Brodie 2005: 11).

3.2.2. Kurum Kültürü ve Marka Kültürü Oluşturma Süreci

Yönetim teorisinde ortaya çıkan global gelişmeler ve değişiklikler nedeniyle kurum ve marka kültürü kavramları son 15 yıl içerisinde hızla gelişmiş ve bu konulara verilen önemler daha da artmıştır. Kurum kültürü ve marka kültürü kavramlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla; kurum kültürü, marka kültürü, şirket çalışanları ve marka kültürü ilişkisi açığa kavuşturulmalıdır (Pira vd 2005: 131).

İşletme yönetiminin kritik iki unsuru vardır. Bunlardan birincisi yöneticiler, ikincisi ise yönetim kültürüne ilişkin yaklaşımlardır. Yöneticiler belirlenen, işletmelerde oluşan, oluşturulan yönetim kültürüne göre işletmenin kaynaklarına nüfuz ederek işletme amacını gerçekleştirmeye çalışırlar (Akdemir 2003: 19).

Organizasyonların varlıklarını sürdürme mücadelesinin temel olarak etkinliği artırma ve rekabet gücünü korumanın koşulları, işletme yönetimi alanında zaman içinde farklı değişkenlere bağlı olarak açıklanan temel problemi meydana getirmektedir. Organizasyonların aynı zamanda, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı da geliştirip sürdürmektedirler. Bu informel organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun örgütsel

kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir. İşletmelerin oluşturdukları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri, bu birimlerin belli bir amaç etrafında şekillenmiş, bireyleri bu doğrultuda yönlendiren, kolektif nitelikli birer sosyal örgüt olarak kabul edilmelerini gerektirmektedir (Vural 2005: 40).

Kurum özelliği kazanmanın temeli kurum kültürünün yaratılmış olmasıdır. Kurum kültürü bir kuruluşun değerini oluşturan en önemli unsurdur. Çünkü bir firmada sermayedar, çalışanlar ve çalışma ortamı değişebilir ama kurum kültürü sağlam ise firma yaşayan ve yaratan bir varlık olmaya devam edecektir. Kurumlar, ilişki içinde bulunduğu endüstri ve bölgeden etkilendiği gibi örgüt içi ilişkilerden etkilenmektedir (Akdemir vd. 2006: 332).

Literatürde işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı doğrudan örgüt kültürü olarak ele alınmakta ve kavram çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edilerek yönetim ve organizasyon teorisinde birçok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 27).

Örgütler farklı birer kültürel değere sahip bireylerden oluşan yapılardır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içerisinde değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içerisinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım eder ve bu kavram da “örgüt kültürü” olarak bilinir (Eren 2000:119-120).

Marka kültürü, bir kuruluşun müşterilerine verdiği vaadi yerine getirme konusundaki davranışlarıdır. Müşterilerin mümkün olduğunca sık bir şekilde mutlu sürprizlerle karşılaşmasını sağlamak bu davranışın en önemli amaçlarından birisidir. Belli konularda müşterinin kalite algılayışı, tamamen markanın yarattığı ve önceden zihinlerde yer etmiş beklentilerinin bir sonucudur. Algılanan marka performansı, müşterinin kuruluşlarla etkileşiminde bu beklentilerin yerine gelmesine ya da gelmemesine bağlıdır. Bu nedenle, hangi sektörde olursa olsun, bir kuruluşun müşteri beklentilerinin karşılayabilmesi için, kesin olarak tanımlanmış, sağlam ve güçlü bir marka kültürü ilkesine sahip olması gereklidir (Pringle ve Gordon 2001: 25).

Marka kültürü oluşma süreci aşağıdaki faaliyet adımlarını içerir: (Pira vd 2005: 132).

3.2.2.1. Marka Prensipleri

Marka takımı kurumun görev, vizyon ve stratejik planlarıyla ilgili direktifleri bir araya toplamalıdır. Yıllık faaliyet raporları, dergi makaleleri, çalışan kayıtları, reklamlar, promosyon broşürleri vb. kurumun kültürel mirasının tespitine yöneliktir. Bu şekilde kültür oluşturma planında yansıtılması gereken değerli kültürel işaretler ortaya çıkmaktadır. Buna örnek olarak; İngiltere ve dünyanın başarılı perakendecilerinden sayılan Marks&Spencer'in özünde, kaliteye bağlılığını destekleyen güçlü bir inanç sistemi vardır. İnsanlar aldıkları gömleğin parasını çekle ödeyerek mağazadan çıktıklarında, malı iade etmek için geri dönseler bile, paralarını nakit olarak geri alabileceklerini bilirler.

3.2.2.2. Marka Denkliği Hedeflerini Oluşturma

Marka denkliği hedefleri, kurumun, gelişim ve performansını izleyebilmesi için temel oluşturur. Marka takımının sorumluluğu, gerçekçi marka sermayesi hedefleri geliştirmek için kurumun finans departmanı ile ortak olarak çalışmaktır.

3.2.2.3. Marka İletişim Planının Ana Hatlarını Çizme

Kültür oluşturma planı, eylem planını hayata geçirmek için gereken iç ve dış mesajları karşılaştırmaya uygun iletişim stratejisini içermelidir. Marka takımının hedefi, markanın istenen algılanış şeklini belirleyecek, devam ettirecek ya da geliştirecek iç ve dış iletişim planını hazırlamaktır.

3.2.2.3. Kùltür Oluşturma Planı

Marka kùltürü oluşturmanın tüm amacı herkesin marka ile ilgili hissedebilecekleri konusunda uygun bir atmosfer ayarlamaktır. Kùltür oluşturma planı, bir kurumun müşterilerinde uygun marka izlenimini yaratmak için gerçekleştirdiği aktivitelerle ilgilidir.

3.3.KURUMSALLAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ

İletişim teknolojileri ve özellikle internet aracılığıyla mal ve hizmetlerin globalleşmesi yoğunluğunu artırarak sürmektedir. En kaliteli mal ve hizmetlerin yanı sıra teknoloji de, tüm dünyada dolaşmaya başlamıştır. Aynı gerekçeyle, ekonominin globalleşmesi hukuka, demokrasiye, insan haklarına ve kùltürel değerlere de sirayet etmiştir. Tüm dünyada ki insanlar için birbirine yakın hukuk, kùltür, insan hakları, değer normları belirlemenin, en iyi olanın tüm dünyayı dolaşmasının gerekli olduğu yargısına ulaşılmıştır. Bu da küreselleşmenin yalnızca ekonomiyle sınırlı olmadığı, çeşitlilik kazandığı anlamına gelmektedir (Akdemir 2003: 39).

Küreselleşme ile iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda dünyanın her yerinden üreticiler ve tüketiciler sanal ortamlarda bir araya gelebilmektedirler. Bu yüzden tüketicilerin pazarlık gücü artmış ve tüketiciler son sözü söyler olmuşlardır. Bu durumda markaların aktif bir şekilde yönetilmeleri ve hızlı değerlişlere adaptif edilmeleri gerekmektedir. Marka yöneticileri başarılı markaların ardında yatan etmenleri; tüketiciyi yakından tanımayı sağlayacak araştırmaların elde edilen bilgilerle zenginleştirilen ürün kalitesi, marka imajını destekleyen dağıtım kanalının yönetimi, maliyet yönetimini benimseyen uygun fiyat stratejisi, markanın geniş kitlelerce tanınmasını sağlayan tanıtım politikaları olarak sıralamaktadırlar. Ayrıca bu başarının elde edilmesinde markalama stratejilerinin; diğer yönetsel süreçleri dikkate alması, firmanın tüm çalışanlarının ve özellikle de üst düzey

yöneticilerin desteğini kazanan, pazarlama yönetiminin tüm süreçleri ile dengeli ve uyumlu bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Aktuğlu 2004:84).

Şirket yönetiminin temel hedefi bir grup insanın çabalarını birleştirerek belirlenmiş amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Bu durum ise kurumdaki her işlevin, belirli bir sistematige ve kurallar zincirine göre gerçekleşmesine bağlıdır. İster üretim olsun, ister hizmet işletmesi olsun kurumun işleyişindeki bütün süreçlerinde belirli kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı bir şekilde olması, işleyişin ömrünü uzatır. Üretimin nasıl olacağı, üretim sürecindeki mamullerin hangi aşamalardan geçeceği, nasıl geçeceği, bu üretimin başında bulunacak çalışanların ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiği, bunların nasıl işe alınacakları, iş içindeki yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, pazar şartlarında nasıl var olacakları gibi bütün işler, ancak belirli kurallar dahilinde gerçekleştirilebilir. İşte bu kuralların, kurumun kendi şartlarına özel olarak geliştirilmesi ve uygulamaya konulması kurumun kurumsallaşması ile ilgilidir (Fındıkçı 2005: 84).

Kurumlar rutin olarak tekrar eden program ya da kural sistemi olarak tanımlanmaktadır. Rutin programların ve kural sisteminin olması da işletmelere kararlılık kazandırmaktadır. İşletmelerin dengesi başka kurumlarla karşılıklı bağlantılı olmaları ile artmaktadır (Holm 1995: 398).

Kurumsal çevre kabul görmüş sosyal, kültürel mana sistemlerinden ya da normlardan oluşmaktadır ve bunlar sosyal gerçekleri tanımlamaktadırlar. Bu normlar prosedürlerden oluşan kurallardır ve uygulayıcıların yaptıklarının mantıklı olduğunu kendilerine ve etrafındaki kişilere göstermek için kullanılmaktadır. Kurumsal çevreyi oluşturan iki temel aktör; devlet ve profesyonel yapılardır. Bunların yanında müşteriler, satıcılar, alıcılar, rakipler, potansiyel müşteriler ve hatta işletmenin müşterisi olmayacak kişiler bile kurumsal çevreyi oluşturmaktadırlar (Scott 1987: 494).

Marka yönetim sisteminin rasyonel anlamda ilk kez 1931 yılında Procter&Gamble firmasında kullanıldığı görülür. Marka yönetim sisteminin bir örgütlenme şekli olarak popülerlik kazanması 1950 sonrasına rastlamaktadır. Bu

dönem ABD ve daha sonra Avrupa'da pazarlama kavramının yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Pazarlama açısından devrimci bir nitelik taşıyan bu dönemde odak noktası firmadan müşteriye kaymış, kurumun tüm fonksiyonlarını pazara yönelik olması, tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön plana geçirmiştir. O dönemde Nestle, P&G, Colgate, Palmolive dünya düzeyinde çağdaş pazarlamayı uygulayan firmalardır ve bu firmalardaki önemli içsel (örgütsel) etkilerden biri gücün, fonksiyonel örgütlerden pazarlama departmanlarına transfer edilmesi olmuştur (Öztürk 1998: 4).

Müşteriler artık daha bilinçlendikleri için, kurumların politikalarını ve standartlarını destekleme ya da reddetme konusunda cüzdanlarının gücünü kullanmaya başlamışlardır. Çevrecilik, atıklar, üçüncü dünya emekçileri, ürünlerin doğallığı ve yozlaşma, organik gıdalar politik boyutun rol oynadığı alanlara örnek olmuştur. Bir marka, bu konuların savunucusu ve taraftarı olarak değerler getirilebilir. Politik açıdan hassas bir yönetim uygulamasıyla ve müşteri ayrıcalıklarıyla garantilerini kullanarak bu değerleri ortaya koyar. Marka vaadini oluşturan bu öğeler müşteri memnuniyeti araştırmaları, alışveriş programları ve sosyal ve ekonomik risk değerlendirmeleriyle ölçülebilir (Pringle ve Gordon 2001: 32).

Başarılı olmak ve geleceği idare edebilmek için pazarlama stratejilerinin rasyonel bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında marka yönetiminin de önemi açığa çıkar. Toplum tarafından bilinen marka olmak, tüketicinin bu markayı kabul sürecini hızlandırmak bir takım sorumlulukları da beraberinde getirir. Gelecek dönemlerde ise firmaların tüketicinin güvenini kazanmasının daha fazla önem taşıyacağı öne sürülmektedir. Bu nedenle tüketiciye anlamlı gelen, bir şeyler ifade eden güvenilir bilgiler aktarmak marka yönetimi çalışmalarının da odak noktasını oluşturur (Aktuğlu 2004:82).

Markaların bir ömrü vardır. Bazı markalar ilk çıktığında McDonald's, Levi Jeans, Nike ayakkabıları ya da Swatch saatleri gibi, şanslı olup heyecan yaratabilirler ve hızlı bir gelişme evresine girebilirler. Bir süre sonra insanlar artık onların varlığına iyice alışınca, markalar o eski parlıklarını kısmen yitirmeye başlarlar ve

bazı müşteriler yeni rakip ürünlere ya da yeni ilgi alanlarına kayarlar. Bu markanın kriz dönemidir. Marka artık bir gençlik aşısına ihtiyaç duymaktadır ve bu markaya yeni yararlar ve anlamlar aşılama görevi de varlık yönetimine aittir (Kotler 2007: 92)

Yönetmel açıdan değerdendirildiğinde; markaların iyi şekilde yönetilebilmeleri için firma içi iletişim ağının işletilmesi ve bilginin paylaşılması, firmanın üst düzey yöneticilerinin güçlü ve objektif davranmalarının sağlanması, tüm örgütün uygulamalara destek vermesi gereklidir. Orta düzey yöneticiler ise örgütün tüm departmanlarını bir araya getirerek markayı destekleyecek yeterli yetki ve bilgiyle donatılmalıdır. Çoğu zaman firmanın yönetim kurulu ve pazarlamadan sorumlu üst düzey yöneticileri dikkatlerini satış veya finans değerdendirmelerine yoğunlaştırmakta, markalarına yönelik stratejilerin geliştirilmesini ise ya az tecrübeli yöneticilere ya da reklam ajanslarına bırakmaktadırlar. Marka yönetiminin başarısı için dikkat edilmesi gereken hususlar yönetmel açıdan şu şekilde değerdendirilebilir: (Aktuğlu 2004:62).

- Üst düzey yöneticiler öncelikle, markalarla ilgili objektif olarak hazırlanmış bir değerdendirme raporu ile sürekli bilgilendirilmeli, yöneticiler sembolik bir rol üstlenmek yerine sürecin tümünün anlaşılmasına yönelik yardımcı bilgilerle aydınlatılmalıdır. Bu raporlarda, üst düzey yöneticilerine markanın güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmeleri amacıyla, gelecek ve potansiyel konumunun analizi ve yorumlanmasında yardımcı olacak veriler aktarılmalıdır.
- Markalara ilişkin stratejilerin geliştirilmesinde üst düzey yönetimin de aktif rol alması sağlanmalıdır. Böylece üst düzey yöneticilerin strateji oluşturma sürecine katılımlarıyla objektifliğin artması, markaya yöneltilebilecek eleştirilerin daha iyi anlaşılabilmesi ve örgütsel bariyerlerin ortaya çıkarılması sağlanır.
- Markalama stratejilerinin her bir örgütsel alana nasıl katkıda bulunacağına ilişkin basit ancak karşılaştırma yönteminden faydalanan düzenleyici planlar oluşturulmalıdır. Hazırlanan bu planlar belirli periyodik zamanlarda sunularak onay sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu sistemin düzenli bir şekilde

işletilmesiyle firmanın tepe noktasından, en alt kademede ki çalışana dek iletilerek marka yönetim stratejilerinin anlaşılması ve desteğin sağlanmasına olanak verilmelidir.

Marka yönetiminde, hiyerarşi içerisinde tüm şirket çalışanlarının marka konusunu benimsemesi marka departmanının verimli olması açısından önemlidir. Marka yönetimi, şirketin genel çıkar ve hedefleriyle markanınkini ortak bir zeminde buluşturması açısından önemlidir. Çünkü bu buluşma sonrası ortaya çıkacak eylem planı, hem şirketin hem de markanın büyümesini sağlayacak o uzun sürecin daha basit ve anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Şirket ve markanın ayrı ayrı avantaj ve fırsatlarının sinerji yaratacak biçimde entegre edilmesi marka yönetiminin başlıca amaçlarından biridir (Gelder 2004: 4).

Borça'ya göre marka yönetim sürecinde iki önemli öge ön plana çıkmaktadır. Bunlar: (Borça 2002: 163).

- **Koordine olmak:** Şirketin değişik departmanlarının ve dışarıdan hizmet alınan kuruluşların çabalarının koordine edilmesi, onların yönlendirilmesi sonuçların takip edilmesi.
- **Sadece markaların düşünülmesi:** Marka çok önemli bir unsurdur ama yapı içerisinde her departmanın farklı öncelikleri vardır. Satış departmanı her ne olursa olsun hedefleri tutturmaya çalışır ve bunun için taviz vermeye hazırdır. Üretimciler verimliliği artırmayı düşünürler. Finans bölümünün derdi reklam harcamalarını kısıp karlılığı artırmaktır. Genel müdür de halka açık bir şirketin genel müdürüyse şirketin borsa performansı ile ilgilenmektedir. İşte burada sadece birilerinin markaya odaklanması gerekmektedir

Marka yönetimi uygulamaları evrensel bir stratejidir, bu nedenle de firmaları ve onların pazarlama yöneticilerini bu stratejinin sağladığı yararları göz önünde tutmaya zorlar. Pazarlama uygulamalarının temel süreçlerinden biri de ürünlerin satışında marka adı kullanılması ve bunun bir zorunluluk olarak görülmesidir. Çünkü marka, tüketicilere ürünü tanıtmaya işlevinin yanı sıra dağıtım kanallarının

kullanılmasına yardımcı olur. Buna ek olarak, markalama ürünün tek olduğu imajının pekiştirilmesi ve ürün için fiyat farklılaştırmasına olanak sağlayan bir kişiliğin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle markalama pazar bölümlenmesinde ve satış geliştirme pazarlama stratejilerinde ele alınan önemli bir unsurdur (Aktuğlu 2004:54-55).

Markalaşma araştırmalarının ilk örneklerinin temelinde tüketiciler yatmaktaydı. Ne zaman ki Berry'nin 2000 yılında yaptığı bir çalışma ile markalaşmayı müşteri hizmetlerinin yapılandırılması ve markanın anlamından ziyade müşterilere sunulan hizmetlerin müşterilerden ayrılması olarak tanımlaması ile bu tanım değişmiştir. Bu açıdan bakıldığında, alıcılar üzerinde şirketlerin önemli bir etkisi bulunmaktadır (Cretu ve Brodie 2005: 11).

Marka yönetiminin sağladığı yararlar genel olarak şöyle sıralanabilir: (Aktuğlu 2004:54)

- Ürüne ilişkin bilgiler taşır, ürün tüketici iletişimini sağlar.
- Ürünler arasında belirgin farklılıkları oluşturur, ürünün kişiselleştirilmesine yardımcı olur.
- Marka bağımlılığı yaratarak sabit bir tüketici grubuna sahip olma şansı verir.
- Yasal avantaj sağlar.
- Tüketiciyi korur, satın alımda kolaylık ve uyum sağlar.
- Tanınmış bir pazarda imajı güçlü bir marka ile yeni ürün sunumunu kolaylaştırır.
- Kurum imajı oluşturulmasına, firmanın devamlılığına katkıda bulunur.
- Karlı bir hedef pazar oluşturulmasına yardımcı olur.
- Tanıtım çalışmalarına yardım eder.
- Aynı markaya ait diğer ürünlerin (yedek parçaların) satın alımını kolaylaştırır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALE GRUBU'NDA KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA SÜRECİNİN İNCELENMESİ

İlk üç bölümde çalışmanın temelini teşkil eden konular incelendikten sonra; dördüncü bölümde Kale Grubu'nun kurumsallaşma ve markalaşma süreci incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın bütünlüğünün sağlanması için Kale Grubu üst düzey yöneticilerine kurumsallaşma ve markalaşma süreci hakkında belirli sorular sorularak bir uygulamaya yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın konusu; organizasyonların sürekliliği için kurumsallaşma ve markalaşma sürecinin dinamiklerinin belirlenmesi ve bu bağlamda Kale Grubu'nun, bu süreçlerde kat ettiği kilometre taşlarının belirlenmesidir. Belirlenen bu noktalarda, hangi stratejik kararların alındığı ve bu süreçte Kale Grubu'nun yaşamış olduğu deneyimlerin aktarılmasıdır.

Bu çalışmanın amacı; dünyada ve ülkemizde yaşanan köklü değişimler sonucu ülkemizin önemli sanayi kuruluşlarından birisi olan Kale Grubu'nda kurumsallaşma ve markalaşma sürecinin belli başlı dinamikler etrafında uygulanabilirliğini araştırmaktır. Bu bağlamda ülkemizde ve dünyada başarıya ulaşmış bir grup olan Kale Grubu çalışmaya kaynak teşkil etmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kurumsallaşma ve markalaşma süreci günümüzde organizasyonların çevreleri tarafından kabul görmeleri, belirli standartlaşmış normlar tarafından yönetilmeleri ve yoğun rekabet ortamında sürekliliklerinin sağlanmaları açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla bu süreç işletmelerin gelecek dönemlerde başarılı ve güçlü bir şekilde ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır.

Bu çalışmanın önemi; dünyada önemi gün geçtikçe artan ve işletmeler için önemli bir varlık olarak sayılan markalaşma süreci ile kurumsallaşma süreci arasındaki bağın sanayi sektöründe bir örneğinin gösterilmesidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada sanayi alanında ellinci yılını geride bırakmış Kale Grubu kurumsallaşmış ve markalaşmış bir sanayi grubu olarak kabul edilmiştir. Aynı zamanda Kale Grubu sektöründe lider olan 24 şirket ve 7 markası ile kurumsallaşma ve markalaşma sürecine örnek teşkil edecek bir konumdadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma nitel bir çalışmadır. Çalışmanın ilk bölümünü oluşturan kuramsal bilgiler görüşmede kullanılacak soruların yapıtaşdır. Araştırmada yer alan katılımcılara, kurumsallaşma ve markalaşma sürecine ilişkin hazırlanan on açık uçlu sorudan oluşan bir mülakat yapılmıştır. Araştırma Kale grubu üst düzey yöneticileri ile yüz yüze yapılmıştır.

Verilerin analizinde nitel analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizi yöntemi sayesinde daha derin bir analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların ses kayıtlarından ve alınan notlardan elde edilen veriler içerik analizine uygun olacak şekilde kodlanmıştır. Birbirini çağrıştıran veriler bir araya getirilerek temalaştırma yoluna gidilmiştir. Araştırmada veri kaynağı olan bireyler isim ve birim bildirilmeden tanımlanmıştır.

İçerik analizi çok çeşitli söylemlerle uygulanan bir takım metodolojik araç ve tekniklerin bütünü olarak tanımlanabilir. İçerik analizi altında toplanan bu araç ve teknikler, her şeyden önce kontrollü bir yorum çabası olarak ve genelde tündengeline dayalı bir “okuma” aracı olarak nitelendirilebilirler. Söz konusu okuma, sınırları belirlenmiş söylem örneklerinin çözümlenmesi esasına dayanmaktadır. İçerik analizi teknikleri, bir söylemi anlamada ve yorumlamada, öznel etkenlerden kurtulmayı sağlamak amacını taşımaktadır. Okuyucunun bilgisine, sezgisine, tutumlarına, değerlerine ve referans çerçevesine bağlı, kolayca ve otomatik bir şekilde yapılmış yorumuna karşı, nesnel okuma ilkeleri getirmektedir. Söylemin görünen, kolayca yakalanan, sergilenmiş ve ilk bakışta algılanan içeriği yerine, gizli, üstü örtülü içeriğini ortaya çıkarmayı sağlamaktadır (Bilgin 2006:1).

4.5. KALE GRUBU HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1957 yılında Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş. ile temelleri atılan Kale Grubu, Türkiye'de seramik sektörünün kuruluşuna öncülük etmiş, bu alandaki yatırımları ile bir dünya devi haline gelmiştir. Zaman içerisinde makine ve parça imalatı, savunma, kimya, elektrik malzemeleri, enerji, bilişim, nakliye, turizm ve gıda sektörlerinde yatırımlar yaparak büyüyen Kale Grubu, General Electric, Siemens, Roca gibi uluslar arası şirketlerle ortaklıklar kurarak bir dünya şirketi olma yolunda önemli adımlar atmıştır. Bilgi çağı ile geleceği tarif etmeye başlayan dünyada söz sahibi olabilmek için enerji, bilişim ve robotik otomasyon alanlarında şirketler kurarak geleceğe yatırım yapmıştır. Kale Grubu kuruluşlarının temeli 1957 yılında Çanakkale'nin Çan ilçesinde kurulan Çanakkale Seramik Fabrikaları ile atıldı. Türkiye'de karo seramik sektörünün kurulmasına öncülük eden Kale Grubu, 1972

yılında kurulan Kalebodur Seramik Sanayi ile liderliğini sürdürmüş, zaman içinde yapılan yatırımlarla tek bir alanda üretim yapan dünyanın en büyük seramik üreticisi konumuna gelmiştir. Kale Grubu, Seramik Sağlık Gereçleri yatırımları ile ürün gamını genişleterek, ıslak mekanlarda komple çözümler sunmaktadır. Kale Grubu'nun seramik şirketlerine hammadde ve ara madde üretmek üzere kurulan Kalemaden ve Kalefrit, bugün kendi alanlarında Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük üreticileri arasındadır (Sarı 1999: 17).

Türkiye'de ilk dış cephe sıvası üreten Kaleterasit ve ilk seramik yapıştırıcısı üreticisi olan Kalekim'le daha da büyüyen Kale Grubu, inşaat sektöründe pek çoğu aynı zamanda ürün adı haline gelen Çanakkale Seramik, Kalebodur, Kaleterasit, Kalekim ve RocaKale gibi markalar yaratmıştır. Kale Grubu'nun sanayileşme felsefesinin temelini oluşturan yatırım malı üretme faaliyeti 1960'lı yıllarda Kalekalıp Makine ve Kalıp San. A.Ş.'nin kurulması ile gerçekleşmiştir. Kalıp ve makine parça üretimi ile başlayan Kalekalıp, bugün savunma sanayisinde sistem imal edebilen, Türkiye'nin lider kuruluşlarından biri olurken, dünyada General Electric Uçak Motorları Grubu, British Aerospace, Lockheed Martin gibi savunma ve havacılık sektörü devlerinin altyapımcısı haline gelmiştir. Kalekalıp, diğer bir üretimi olan gaz sayaçları konusunda Türkiye ve yurtdışındaki yatırımlarını sürdürerek Kale Grubu'nu bu alanda da dünya liderleri arasına sokmayı hedeflemektedir. Çağdaş teknolojiyi her adımında takip eden Kale Grubu, Türkiye'nin ilk ağır sanayi robotu tasarımı ve üretimi yapan Altınay ile 2001 yılında ortak olarak, yeni ismi Kale Altınay olan bu şirket ile yeni teknolojiler alanında geleceğe yatırım yapmıştır (www.kale.com.tr).

Son yıllarda bilişim alanında da atılım yapan Kale Grubu, Kaledata bünyesinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımı geliştirmiş ve bunu Türk sanayi şirketlerine uygulamaya başlamıştır. Kale Grubu'nun uluslararası şirketlerle teknik işbirliği 1950'li yıllarda başlamış, zaman içerisinde gelişmiş, Siemens, Roca, General Electric gibi her biri kendi alanında lider dünya şirketleri ile ortaklıklar kurarak, dünya şirketi olma yolunda önemli adımlar atmıştır. Kale Grubu 1962 yılında, seramik ihracatı ile başlattığı ihracat hamlesini sürdürerek, bugün üretim yaptığı belli başlı sektörlerdeki ürünleriyle dünyanın 5 kıtasında 60 ülkeye ihracat

yapar duruma gelmiştir. Kale Grubu, bugün her biri kendi alanlarında lider 24 şirkete ulaşmış, beş bini aşkın çalışanı, Türk ekonomisine sağladığı milyarlarca dolar katma değerle Türkiye'nin önemli sanayi kuruluşları arasındaki yerini almıştır (www.kale.com.tr).

Kale Grubu, yarım asırdan bu yana sanayici kimliği ile topluma hizmet ederken, sosyal sorumluluklarının bilincinde olmuştur. Topluma hizmet konusunda, kurucusu İbrahim Bodur'un ilke ve görüşlerini benimseyen Kale Grubu, başta eğitim ve sağlık olmak üzere kültür, sanat, bilim ve spor konularında topluma her zaman katkıda bulunmuş, bu katkılarını sürekli hale getirmek üzere Dr. İbrahim Bodur Kaleseramik Eğitim Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı'nı kurmuştur. Kale Grubu, doğa ve ekolojik çevreye karşı sorumluluklarını da dünya standartlarında yerine getirmektedir (www.kale.com.tr).

Kale Grubu; üretim, hizmet, lojistik ve destek alanında faaliyet gösteren 24 şirkete sahip bir kuruluştur. Kale Grubu faaliyet alanını; seramik grubu, teknik ve kimya grubu ve müşterek hizmetler grubu olarak tanımlamıştır. Kale Grubu'nun kilometre taşları ise resmi web sayfalarında aşağıdaki şekliyle tanıtılmaktadır (www.kale.com.tr).

4.5.1. Kale Grubu'nun Büyüme Süreci

Kale Grubu'nun kurumsallaşma sürecinde yaptığı yatırımlar ve önemli dönüm noktaları aşağıdaki kronolojik tabloda verilmiştir (www.kale.com.tr).

- **1956:** Genç Sanayici İbrahim Bodur, Türkiye'de ilk kez gerçekleşecek seramik üretimi için makineleri getirtmek üzere Çekoslovak Technoexport firmasıyla anlaşma imzaladı.
- **1957:** Türkiye'nin ilk seramik fabrikası olan Çanakkale Seramik'in temeli dönemin Başbakanı rahmetli Adnan Menderes tarafından atıldı. Nüfusu bini bulmayan Çan'da kurulan Çanakkale Seramik, Anadolu'da Sanayileşme hamlesi başlattı. Sermaye, iş gücünün ayağına götürülerek, bölge halkının

büyük şehirlere göçü önledi. Çanakkale Seramik ilk halka açık şirket olarak , bu yatırımla Türkiye'de devlet, müteşebbis ve halkı ilk kez biraraya getirdi. Müteşebbis İbrahim Bodur'un sermayenin bir kısmını üstlenmesinin yanında, Türkiye'de ilk kez küçük tasarruflar ekonomiyeye kazandırıldı. Çan ve yöresinde köy köy dolaşarak fabrika sözcüğünden bile haberdar olmayanlara ilk kez hisse senedi satıldı.

- **1959:** Türk işçisinin el emeği göz nuru ilk yerli fayans üretimini gerçekleştiren Çanakkale Seramik, Türkiye'de Seramik Sektörü'nün de temelini attı. 90 tonluk preslerde ilk 20x20 fayans üretildi.
- **1960:** Etibank iştirakiyle müteşebbis-halk-devlet birliğini sağlayan Çanakkale Seramik Türkiye'de ilk kez alçak ve yüksek gerilim izolatörlerini üretti.
- **1962:** İlk ihracatını gerçekleştiren Çanakkale Seramik, Türkiye'nin de ilk seramik ihracatçısı oldu.
- **1965:** Bütçesinden AR-GE için pay ayıran ilk şirket olan Çanakkale Seramik, bünyesinde yetiştirdiği mühendis ve işçilerin katkıları ile makine teçhizat ve fırın üretimini de kendisi yapan ilk şirket oldu. İbrahim Bodur tarafından Bandırma'da kurulan Kalefleks Grubun doğumunu müjdelerken, Türkiye'nin ilk PVC esaslı yer döşemesini üreterek ürüne adını verdi.
- **1966:** Dönemin Başbakanı Süleyman Demirel Çanakkale Seramik Fabrikaları'nın 9. Kuruluş yıldönümünde ilk kez Çan'a geldi.
- **1969:** Kaleporselen kuruldu ve Türkiye'nin ilk uluslararası standartlarda elektrik malzemesi üretimine başlandı. Çanakkale Seramik içinde yer alan mekanik atölye yıllardan sonra rüştünü ispatlayarak, Kalekalıp ismiyle Kale Grubu'nun yeni üyesi olan bu kuruluş Türkiye'de ilk seramik ve kalıp imalatını gerçekleştirdi.
- **1970:** Türkiye'de ilk kez dış cephe sıvası üreten Kaleterasit kuruldu. Kaleterasit ürüne adını veren diğer bir Kale Grubu markası oldu.

- **1971:** Kale Grubu'nun inşaat sektöründe nihai tüketiciye entegre çözümler sunan ilk şirketi Kaledekor kuruldu. Her geçen gün büyüyen Kale Grubu yatırım kaynaklarını organize etmek üzere H. İbrahim Bodur Holding'i kurdu.
- **1972:** Ana kuruluşu için "Çanakkale" adını ve simgesini seçen İbrahim Bodur, bu kez de soyadını, "Kale gibi sağlam" kavramına katarak, Çanakkale Seramik'in 15. kuruluş yıldönümünde Kalebodur'un temelini attı. Türkiye'nin ilk seramik yer karosu üreticisi olan Kalebodur, Türkiye'de ürün adı haline geldi.
- **1973:** Kale Grubu'nda kurumsallaşmanın ilk adımları adımları Kale Holding'in kurulması ile atıldı. Türkiye'nin ilk seramik yapıştırıcısı üretimini gerçekleştiren Kalekim kuruldu. Kalekim Türkiye'de ürüne adı veren ürünler üreten şirketler arasına katıldı.
- **1974:** Bugün dev araç filosuyla grubun nakliyat hizmetlerini gerçekleştiren Kalenakliyat kuruldu.
- **1975:** Bölgenin doğal kaynaklarını değerlendirecek olan Yorsan kuruldu.
- **1982:** Çanakkale Seramik ve Kalebodur'un yurt sathına yayılmış bayi teşkilatına verilen hizmetlerin etkinliğini arttırmak ve pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere Kalepazarlama kuruldu.
- **1984:** Grubun giderek artan seramik ihracatına daha iyi hizmet vermek ve yeni pazarlara açılmak için Kaleeksport kuruldu.
- **1986:** Türkiye'de gelişmeye açık sigortacılık alanında hizmet verecek Kale Sigorta, Kale Grubu'nun yeni üyesi oldu.
- **1987:** Çanakkale Seramik izolatörlerinin ve Kaleporselen elektrik malzemelerinin tek elden pazarlamasını gerçekleştirmek üzere Kale Elektroteknik kuruldu. Türkiye'nin ilk yerli frit üretimini gerçekleştiren Kalefrit kuruldu. Sanayi kalıpları ve yatırım malı üretiminde büyük tecrübeler kazanan Kalekalıp, Savunma ve Havacılık sanayiinde de büyük başarılar elde

ederek uluslararası bir konsorsiyum olan "Maverick" projesine alt yapımcı olan ilk özel Türk şirketi

- **1989:**Kalekalıp, Savunma ve Havacılık Bölümünü kurdu.
- **1990:** Kale Grubu'nun seramik üretimine vasıflı hammadde sağlamak üzere Kalemaden kuruldu. Kale Grubu, ilk yabancı ortaklığını dünya devlerinden biri olan SIEMENS ile elektrik malzemeleri üretiminde Kaleporselen ile gerçekleştirdi. Bugün fabrikalar kuran bir şirket haline gelen Kale Teknik, inşaat taahhüt ve kalıp alanlarında faaliyet göstermek üzere kuruldu.
- **1991:**Kalekalıp Doğal Gaz Bölümünü kurdu.
- **1993:**Kale Grubu Kalevit'in kurulması ile seramik sağlık gereçleri alanında da dünyanın en gelişmiş teknolojisi ile üretim yapmaya başladı. Semedeli köyünde kurulan Kalevit, Anadolu köylerinin sanayileşme öncüsü oldu.
- **1994:**Sonradan Kale Ailesine katılacak olan Altınay, Türkiye'nin ilk sinai robotunu üretti. Kalekalıp Doğal Gaz Savaşları imalatına başladı.
- **1995:**Havacılık sektörüne hizmet vermek üzere Kale Air kuruldu.
- **1997:** Kalemaden Türkiye'de Madencilik sektöründe İSO 9001 Kalite Güvence Belgesi'ni alan ilk kuruluş oldu.
- **1999:** Bir dünya şirketi olma yolunda önemli adımlar atan Kale Grubu, ikinci yabancı ortaklığını sağlık gereçleri alanında Dünya'nın en büyük saniter üreticilerinden biri olan ROCA ile Kalevit'te gerçekleştirdi. Kale Grubu bilgi çağına ilerleyen dünyada söz sahibi olabilmek için, bilişim sektöründe hizmet verecek ilk yapıyı Kalekalıp bünyesinde Kaledata'yı kurdu.
- **2001:** Globalleşen dünyada yerini almak isteyen Kale Grubu, Enerji ve Elektrik malzemeleri sektörüne hizmet veren Kale Power Controls'u GENERAL ELECTRIC'le gerçekleştirdiği ortaklık sonucunda kurarak üçüncü yabancı ortaklığını gerçekleştirdi. Türkiye'nin ilk sinai robotunu üreten Altınay, Kale Grubu'na katılarak Kale Altınay adını aldı. Geleceğin en

stratejik sektörü haline gelecek enerji sektöründe projeler üretmek üzere Kalekalıp bünyesinde Kaleenerji kuruldu.

- **2002:**Kale Grubu Kaledekor markalı akrilik küvet pazarlamasına başladı.
- **2003:** Kale Grubu'nun iki güçlü şirketi Kalekim ve Kaleterasit sinerji için tek çatı altında birleşti. Kale Grubu Kaledekor markalı banyo mobilyaları pazarlamasına başladı.

4.5.2. Seramik Grubu Şirketleri

Seramik Grubu altında, temel olarak seramik ve seramik malzemeler üretimi, seramik üretimi için hammadde üretimi, üretim şirketlerine lojistik hizmet sağlayan ve destek olan şirketlerle, Kale ürünlerini yurt içinde ve yurt dışında pazarlamasını gerçekleştiren şirketler yer almaktadır (www.kale.com.tr)

4.5.2.1. Kaleseramik Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş.

Türkiye'nin ilk seramik karo üreticisi olan Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş. 1957 yılında, ilk yer karosu üreticisi olan Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. ise 1972 yılında kuruldu. Çanakkale Seramik, duvar karosunda kalitenin adı olurken, Kalebodur ise ürüne adını verdi. Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş ve Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş. 2000 yılında "Kaleseramik, Çanakkale Kalebodur Seramik Sanayi A.Ş" ismiyle tek çatı altında birleştiler. Çanakkale Seramik ve Kalebodur markaları ile üretimini sürdüren Kaleseramik 60 milyon metrekare/yıllık üretim kapasitesi ile tek bir alanda üretim yapan dünyanın en büyük seramik kuruluşudur (Sarı 1999: 132).

Kaleseramik kurumsallaşmış bir işletme yapısı ile çevreye adaptif olmuş, çevre ve insana verdiği önemi aşağıdaki maddelerle açıklamaktadır. İnsan uygarlığının yeşerdiği topraklarda, bu toprakları kullanarak üretim yapan Kaleseramik Üst Yönetimi; (www.kale.com.tr).

- Değişen müşteri istek ve zevklerini zamanında belirlemeyi,
- Pazara müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlayacak kalitede ürünler sunmayı,
- Teknik ve teknolojik gelişmeleri takip etmeyi,
- Ürünlerin ulusal ve uluslararası resmi standartlarda öngörülen teknik spesifikasyonlara asgari sahip olmasını,
- Yatırım planlarından mevcut üretim tesislerine ve üretimden taşımaya kadar, her aşamada, çevreyi korumayı ve kirliliği önlemeyi,
- Enerji ve doğal kaynakları etkin kullanmayı,
- Çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliğini sağlamayı ve gereken tedbirleri almayı,
- Yürürlükteki yasal ve diğer şartlara uymayı,
- Gerekli olan kaynakları tedarik etmeyi,
- Tüm çalışanları desteklemeyi ve katılımlarını sağlamayı,
- Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini taahhüt eder.

4.5.2.2. Kalevit Roca Saniter Seramik San A.Ş.

Kale Grubu'nun entegrasyon anlayışıyla yer ve duvar karosu ürünleriyle uyumlu banyo takımları üretmek üzere 1993 yılında kurulan Kalevit Saniter Seramik San. A.Ş., 1999 yılında dünyanın en büyük saniter üreticilerinden biri olan Roca Grubu ile Kale Grubu ortaklığından sonra Kalevit Roca Saniter Seramik Sanayi A.Ş. adını almıştır. RocaKale markası altında üretim yapan Kalevit-Roca, ürünlerini yurt dışında Kalevit ve Roca markaları altında pazarlamaktadır. Kalevit Roca, seriler halinde ürettiği seramik vitrifiye takımların yanı sıra, tezgah üstü ve tezgah altı lavabolar, köşe lavabo, tek lavabolar, alttan ve yandan çıkışlı tek klozetler, pisuvarlar üretmektedir. Ayrıca tüm serileri ile uyumlu sabunluk, kağıtlık, süngerlik, etajer ve askı gibi aksesuar üretimi gerçekleştirmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.2.3. Kalemaden Endüstriyel Hammadeler San Tic A.Ş.

Kale Grubu'nun yerkarosu, duvarkarosu, granito, sırlı granit, izolatör, frit, artistik seramik, havuz seramikleri, saniteri hammaddeleri, seramik yapıştırıcısı hammaddeleri teminlerini sağlayan Kalemaden A.Ş. 1990 yılında kurulmuş ve Kaleseramik'ten gelen 50 yıllık tecrübesi ile birlikte Kale Grubu dışında yurtiçi ve yurtdışı müşterilerine de hammadde satmaktadır. 3.500.000 ton/yıl hammadde üretim kapasitesi ve kil, kaolen, kuvars, Na-feldspat, K-Feldspat, silis kumu, kalsit, dolomit, flinttaşı, hazır masse, mermer, vollastonit hammadde çeşitleri ile Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük seramik hammadde üreticilerinden birisi olup, Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer almaktadır (Sarı 1999: 139).

4.5.2.4. Kale Pazarlama Ticaret A.Ş.

Kale Grubu'nun inşaat sektörüne yönelik ürünlerinin iç pazarda tek elden pazarlaması ve satışını yapmak üzere 1982 yılında kurulan Kale Pazarlama, yurt çapına yayılmış bayileri ile hizmet vermektedir. Kale Pazarlama'nın, yurt geneline yayılmış 200'ü aşkın bayisi bulunmaktadır. Çanakkale Seramik, Kalebodur, ve Kaledekor ürünlerinin pazarlama ve satışını gerçekleştiren Kalepazarlama, Kale Grubu markalarına yönelik pazar araştırma, reklam, tanıtım ve yurt içi fuar organizasyonu gibi görevleri de yürütmektedir. Her yıl düzenli olarak İstanbul Unicera Seramik Banyo ve Mutfak Fuarı, İstanbul Yapı Fuarı, Ankara Yapı, Antalya Yapı ve İzmir Yapı Fuarları'na katılmaktadır. Pazardan gelen talepler doğrultusunda ürün portföyüne yön veren Kale Pazarlama; Çanakkale Seramik ve Kalebodur ürünlerinin Ürün Yönetimi ve Ürün Tasarımını da kendi bünyesinde gerçekleştirmektedir. 1996 yılından beri aktif olarak çalışan Ürün ve Marka Yönetimi, pazarın talepleri, yeni trendler ile fabrikalarımızın üstün üretim teknolojisini harmanlayarak, Ar-Ge'ler ile beraber yılda iki kreasyon hazırlamakta ve kreasyonların en iyi şekilde sergilenmelerini sağlamaktadır (www.kale.com.tr).

4.5.2.5. Kale Eksport Dış Ticaret A.Ş.

1984 yılında kurulan Kale Eksport, Kale Grubu seramik ürünlerinin yurtdışında satışını ve pazarlamasını yapmak üzere kurulmuştur. Çanakkale Seramik, Kalebodur ve Kalevit markalarını seçilmiş pazarlarda dünya markası yapmayı şirket misyonu olarak taşıyan Kale Eksport, dünya seramik ihracatının yaklaşık %2'sini gerçekleştirmektedir. Kale Grubu'nun seramik üretiminin %50'sini ihraç eden Kale Eksport, 50'den fazla ülkeye ihracat yaparak yurtdışına yılda 20 milyon metrekare kaplamalık seramik malzeme satışı gerçekleştirmektedir. Türk seramik sektörünü yurtdışında temsil eden ilk kuruluş olma özelliğini taşıyan Kale Eksport her yıl dünyanın en önemli fuarlarına katılarak Kale Grubu ürünlerini dünya tüketicileri ile buluşturmaktadır. Kale Eksport ayrıca dünya pazarlarındaki tüketicilerin beğenileri doğrultusunda üretimi de yönlendirmektedir. Kale Eksport İtalya'da Cersaie, İspanya'da Cevisama, Almanya'da Bau ve Frankfurt ISH, ABD'de Coverings, Rusya'da Mosbuild, Dubai'de Big 5 Fuarları'na katılarak Kale Grubu'nun yanısıra Türk seramik sektörünün tanıtımına katkıda bulunmaktadır (www.kale.com.tr).

4.5.2.6. Kaledekor Yapı Malzemeleri San Ve Tic A.Ş.

Kale Grubu ürünlerini tüketiciyle birebir buluşturmak amacıyla 1971 yılında kurulan Kaledekor, Türkiye genelinde 6 showroomu ile hizmet vermektedir. Kaledekor'un pazarlama ve satış stratejisinin temelinde mutfak ve banyo yenileme faaliyetlerinde paket çözümler sunmak, bir "çözüm merkezi" olmak yatmaktadır. Bu hedef doğrultusunda Kaledekor, Kale Grubu konseptine uygun olarak Kale Grubu bayilerine örnek olmak üzere Grup ürünlerinin özendirici biçimde teşhir, tanıtım ve danışmanlığını görevi ile birlikte ıslak mekanlarda kullanılan ürünlerini paket olarak sunmaktadır. Kaledekor, Kaledekor markalı mutfak,banyo, mobilyaları üretimi ve satışı ile, Kaledekor markalı küvetlerin satışının yanısıra, su armatürleri, vitrifiye malzemeleri, ankastre ev aletleri, evye banyo aksesuarları gibi ürünlerin satışını gerçekleştirmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.2.7. Kalenakliyat Seyahat ve Turizm A.Ş.

Kalenakliyat A.Ş., kuruluş yılı olan 1974 yılından beri, Kale Grubu Şirketleri'nin büyüyen üretimleri ile birlikte ortaya çıkan lojistik hizmetlerini karşılamaya 400 araçlık filosuyla çağdaş bir anlayışla devam etmektedir. Kale Grubu'nun temel amaç ve politikaları doğrultusunda Çanakkale ili ve çevresinde uzmanlaşmış kamyon sahiplerini bir şirket çatısı ve disiplini altında toplayarak nakliyecilik mesleğini düzenli bir gelir kapısı haline getirmiştir. Gerektiğinde yurt içi ve yurt dışı nakliye hizmetlerinde kullanılmak için kendi bünyesinde bir tır filosu, bir adet gemi ve 15 adet Sg tipi vagon bulunmaktadır. Kalenakliyat, artan nakliye maliyetlerine karşılık alternatif nakliye çözümleri üretmekte bunun içinde özellikle demiryolu taşımacılığına büyük önem vermekte, TCDD dan kiralamış olduğu Bandırma Sığırcı İstasyonu ile demiryolu taşımacılığı gerçekleştirmektedir. Kuruluş esas faaliyet konusunu teşkil eden nakliyeciliğin dışında Kalenakliyat, Kale Grubu'nun binek araç ihtiyacının büyük bir bölümünü karşılamaktadır. Ayrıca Axa Oyak Sigorta Acenteliği, Continental Lastikleri, Mutlu Aküleri ve BMC yetkili satılığı gibi ticari faaliyetlerini de sürdürmektedir (Seramik Vadisi-Kale Grubu 40 Yıldan Sonra 1999: 145).

4.5.2.8. Norsat A.Ş.

Norsat Nevruz Orman Ürünleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, her türlü orman ürünlerinin değerlendirilmesi amacıyla kontraplak, sunta, formika ve benzeri malzemelerin imali için gerekli tesisler oluşturmak üzere 1974 yılında kurulmuştur. Kereste ve kontraplak imalatı, toptan ve perakende satışı, pazarlaması ve tevzii konusunda hizmet vermek, bayilikler almak ve her türlü ticari işlerde bulunmak hedefleri arasındadır. Norsat, Kaledekor markalı Mutfak ve Banyo mobilyalarının hammadde üretimini gerçekleştirmekte, ve bu tür malzemenin tatbikatını yapacak teknisyenleri yetiştirmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.2.9. Yorsan A.Ş.

Yorsan Yenice Sunta ve Orman Ürünlerini Değerlendirme San.A.Ş., kuruluşuna bölge halkından bin kişi dahil edilerek, çok ortaklı halka açık bir şirket olarak 1976 yılında faaliyete geçmiştir. Yorsan, bölgesel orman ürünlerini ve artıklarını işleyerek, sunta, kaplama, fırınlama, doğrama ve standart yapı ve mobilya grupları sınai tesisleri kurmak, bunlarla ilgili orman ürünleri ve diğer mamullerin ithalat, ihracat ve ticaretini yapmaktadır (www.kale.com.tr).

4.5.3. Teknik ve Kimya Grubu Şirketleri

Teknik ve Kimya Grubu'nda savunma ve havacılık, doğalgaz sayaçları , kalıp, kimya, enerji, robotik otomasyon ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren üretim ve hizmet şirketleri yer almaktadır. Teknik ve Kimya Grubu Başkanı Osman Okyay'dır (www.kale.com.tr).

4.5.3.1. Kalekalıp Savunma ve Havacılık

Kale Grubu şirketlerinden Kalekalıp Savunma ve Havacılık, önemli projelerde dünyanın en önde gelen firmalarıyla işbirliği yapmaktadır. Kalekalıp Havacılık, dünyanın en önemli havacılık projelerinden F-35 Müşterek Taarruz Uçağı projesinde önemli bir alt yapımcılık görevini üstlenmektedir. Lockheed Martin, Northrop Grumman firmalarına yapısal parça imalatı, Pratt & Whitney firmasına ise F-135 Motor Parçası imalatı yapmaktadır. Kale-Baykar ortaklığında 2006 yılından itibaren Mini İnsansız Hava Aracı üretmektedir (Sarı 1999: 149).

4.5.3.2. Kaledata

Kaledata sanayide edindiği tecrübe ve akademik bilgi birikimi ile, Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı, Yazılım Geliştirme ve Otomasyon Çözümleri konularında faaliyet göstermek üzere kurulmuş bir Kale Grubu şirkettir. Şubat 1999'da kurulan Kaledata, Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı Bölümü ile, sahip olduğu know-how'ı muhafaza edip geliştirmekte ve Yazılımevi ile bu know-how'ı bilgisayar ortamına aktarmaktadır. Bunlara ek olarak Otomasyon bölümü, gerçekleştirdiği fabrika proses (Scada) otomasyonu ve Barkod otomasyonu projeleri ile Kaledata'nın eksiksiz bir sistem entegratörü kimliğini gururla taşımasını sağlamaktadır. 2007 yılı ile birlikte e-learning (uzaktan öğrenim) konusunda da faaliyet göstermeye başlayan Kaledata, PDI (Professional Development Institute) isminde bir enstitüyü hayata geçirmiştir. Almanya'dan Koblenz Üniversitesi ile işbirliği halinde gerçekleştirilen projenin sektördeki benzerlerinden farkı e-learning konusundaki yaklaşımıdır. PDI (Professional Development Institute) katılımcılara öğrenmeye yönelik, farklı fakat birbirini destekleyen yetkinlikler kazandırmayı amaçlarken, hem bilgilendirme (öğrenme) hem de öğrenmeyi öğrenme ve paylaşma yetkinliklerinin kazandırılmasını hedeflemektedir. PDI'in işsiz üniversite mezunlarının iş bulma şansını artırırken, çalışanların kariyer yolunu genişleteceği ve şirketlerin uzman yetiştirme süresini kısaltacağı öngörülmektedir. Yönetim Danışmanlığı anlamında ise Kaledata; yeniden yapılanma, insan kaynakları sistem tasarımı, süreç ve hedeflerle yönetimin alt yapısını kurma gibi konularda gerçekleştirdiği projelerle "değer yaratmayı" kendisine öncelikli hedef olarak belirlemiştir (Kaleailesi/06 2007: 26).

4.5.3.3. Kale Enerji

Kalekalıp bünyesinde yer alan Kale Enerji, 1989 yılında doğalgaz ekipmanları imalatını gerçekleştirerek ürün gamını genişletmiştir. Kale Enerji, Botaş İğdaş gibi ilgili makamlarca onaylanmış ve kabul edilmiş RMS A-B-C istasyon imalatı ile, ev ve sanayi tipi sayaç imalatı gerçekleştirmektedir. İhtiyaca göre çeşitli alt taşeronlar kullanılarak, iştiğal alanına giren konularda anahtar teslim projeler yapılmaktadır (www.kale.com.tr).

4.5.3.4. Kaleporselen Elektroteknik San A.Ş.

Avrupa'nın en büyük ikinci entegre “seramik izolasyonlu sigorta sistemleri” üreticisi olan KALEPORSELEN, kurulduğu 1969 yılından bu yana Türkiye'nin elektrik ağının oluşturulmasında önemli görevler üstlenmiştir. D ve NH tip sigorta sistemleri, sigortalı yük kesiciler, porselen duylar, anahtar, fiş-priz, bağlantı elemanları, minyatür devre kesiciler, kısa devre koruma şalterleri ve elektrik dağıtım kutuları üretiminin yanında Kale Grubu'nun yüksek teknoloji seramik üretimi gerçekleştiren firması olan Kaleporselen, metalurji sanayiine yönelik kalecast markalı yüksek teknoloji seramik filtreler, ocak astar malzemeleri ve yalıtım levhaları ile hizmet vermekte olup ayrıca dayanıklı tüketim malları sanayisine yönelik oksit seramik izolasyonlu ateşleme sistemleri yanında dört ayrı sektöre yönelik yüksek teknoloji teknik seramik üretimi gerçekleştirmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.3.5. Kale Power Controls Elektrik Sistemleri A.Ş.

Kale Power Controls Elektrik Sistemleri A.Ş., Türkiye'nin değişik sektörlerdeki lider kuruluşlarını bünyesinde barındıran Kale Grubu ile elektrik sektöründe dünya devi General Electric'in ortaklığı ile kurulmuştur. Kale Power Controls, alçak, orta ve yüksek gerilim elektrik ekipmanları ile güç elektroniği ve otomasyon ürünlerindeki büyük bilgi ve üretim birikimini, bu sektördeki 40 yılı aşkın deneyim ve Türkiye'nin tüm illerini kapsayan çok yaygın ve etkin bir dağıtım ağı ile ülkemiz pazarına sunmakta, ayrıca, uzman kadrosu ile, anahtar teslim projeler için en uygun çözümleri üretmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.3.6. Kale Altınay Robotik Ve Otomasyon San Ve Tic A.Ş.

Türkiye'nin ilk ileri teknoloji üreten, Altınay Robotik Otomasyon Ltd. şirketi adı altında faaliyete başladı. 1994 yılında Anonim Şirketi olan Altınay, 2001 yılında Kale Grubu'na katılarak Kale Altınay Robotik ve Otomasyon A.Ş. unvanını aldı. Sanayiye yönelik robot ve otomasyon sistemleri geliştiren Kale Altınay, mekanizma tasarımı, malzeme denetleyiciler ve kontrol, yazılım konularında mühendislik kabiliyetini de geliştirmiştir. Cam, seramik, otomotiv, beyaz eşya, boya endüstrisi gibi alanlarda çok yetkin bir endüstriyel bilgi envanteri olan Kale Altınay, ağırlıklı olarak otomotiv endüstrisine hizmet vermektedir (www.kale.com.tr).

4.5.3.7. Kalekim Kimyevi Maddeler San Ve Tic A.Ş.

Kale Grubu Şirketleri'nin kurucusu Sn Dr. İbrahim Bodur tarafından 1973 yılında kurulan Kalekim A.Ş., seramik yapıştırıcıları ve derz dolguları üretimiyle başladığı faaliyetlerine bugün inşaat sektörünün en önemli ihtiyaçlarından olan her türlü yapı kimyasallarını üreterek devam etmektedir. Aynı şekilde, 1968 yılında faaliyete başlayan Kaleterasit A.Ş., hazır renkli sıva ile başlayan üretimine bugün her türlü iç ve dış cephe boyasını, hazır renkli sıvalar ve cephe kaplamalarını üreterek devam etmektedir. Kalekim A.Ş. 2003 yılı itibari ile 1968 yılından bu yana sıva ve boya sektöründe lider kuruluşlardan biri olan Kaleterasit A.Ş. ile birleşme kararı almış, Kalekim çatısı altında bu iki güçlü markanın gerçekleştirdiği birleşme Türkiye ve Dünya pazarlarındaki payını artırma hedefi doğrultusunda; uzman personeli, üstün hizmet anlayışı ve çağdaş yönetimiyle değerli bayi, satıcı, usta ve tüketicilerimize Kale Grubu ilkeleri ile hizmetlerini sürdürecektir (www.kale.com.tr).

4.5.3.8. Kale Teknik Hizmetler San Ve Tic A.Ş.

1990 yılında Kale Grubu'nun teknik hizmetlerini gerçekleştirmek üzere kurulan Kale Teknik, kısa sürede uzmanlaşarak yurt içinde ve yurt dışında diğer şirketlere de hizmet verir hale gelmiştir. Her türlü yedek parça imalatı ve temini, makine bakımı imalatı, montajı, onarımı, bakım ve revizyonlarıyla, her türlü inşaat

ve inşaat bakım hizmeti veren Kale Teknik, gerçek anlamda teknoloji üretmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.3.9. Kalefleks Yer Döşemeleri San A.Ş.

Türkiye'nin ilk PVC esaslı yer kaplama malzemesi üretimini gerçekleştiren Kalefleks 1965 yılında kurulmuş, üretim çeşitlerine PVC esaslı her çeşit çap ve ebatta sert plastik pis su boruları ile basınçlı temiz su ve zirai sulama boruları ve bunlara ait ekleme parçalarını eklemiştir (Sarı 1999: 143).

4.5.3.10. Kaleair Havacılık Sanayi Ve Ticaret A.Ş.

Kale Grubu'nun hava taşımacılığı ihtiyacını karşılamak üzere 1995 yılında kurulmuştur. Skorsky helikopteri bulunan Kale Air, 3 pilot, 1 teknisyen, 1 teknisyen yardımcısı ve 1 yardımcı personeli, sivil havacılık sektörüne uçuş hizmeti vermektedir. Kaleair, Kale Grubu'na sağladığı hizmetlerin yanında, grup dışına da yolcu taşıma, kurye/kargo, malzeme taşınması, hava/yer bağlantılı ambulans hizmeti, VIP hizmeti ve şehir üstü turistik geziler gibi uçuş hizmetleri vermektedir (Sarı 1999: 155).

4.5.3.11. Kaletron A.Ş.

Kaletron, global olarak Simülasyon ve Dijital Medya alanlarında hizmet vermektedir. Kaletron Simülasyon, savunma sanayi ve özel sektörün ihtiyaçlarına yönelik olarak yazılım geliştirme, Görsel ve Askeri Simülasyon, Otomotiv ve Havacılık Simülatör Sistemleri, Mimari Görselleştirme ve Kentsel Simülasyon ve sistem entegrasyonları konularında hizmet sunmaktadır. Kaletron Dijital Medya, sistem geliştirme ve entegrasyonu kabiliyetleri ile interaktif TV ve mobil iletişim sektörlerine eğlence ve içerik yönetimi, SMS, MMS ve J2ME hizmetleri vermektedir

4.5.4. Müşterek Hizmetler Grubu

Sermaye, yatırım ve hizmet holdingleri ile tüm Kale Grubuna hizmet veren ana fonksiyon birimleri bu grupta toplanmıştır. Müşterek Hizmetler Grubu Başkanlığını Tayfun Parpucu yürütmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.4.1. İbrahim Bodur Holding A.Ş.

H. İbrahim Bodur Holding A.Ş., kendi olanaklarını iştiraki olan şirketlerle birleştirmek yada iştiraki olan şirketlerin olanaklarını bir araya getirerek Kale Grubu bünyesinde yeni şirketler, yeni tesisler yaratmak böylece ülke kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla 1971 yılında kurulmuştur (www.kale.com.tr)

4.5.4.2. Kale Holding A.Ş.

1973 yılında kurulan Kale Holding A. Ş. Kale Grubu Şirketleri arasında finansman ve ticari faaliyetler ile ilgili koordinasyonu sağlamanın yanında ülkemizde tasarrufların birleştirilmesi ve yatırıma dönüştürülmesi, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve Kale Grubu Şirketleri'nin başarılarını arttırmaya yönelik danışmanlık hizmetlerini de yönetmektedir (www.kale.com.tr)

4.5.4.3. Kalesan Saniter Seramik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Saniter seramik, sıhhi tesisat malzemeleri imal,dahili satış, ihraç ve ithal etmek genel amacı ile 1976 yılında kurulan Kalesan, halen Kalevit Roca Saniter Seramik Sanayi A.Ş.'nin iştirakçisi niteliğinde faaliyetlerini sürdürmektedir (www.kale.com.tr)

4.5.5. Kale Grubu Markaları

Kale Grubu bünyesinde bulunan 7 markada kendi sektörlerinde lider konumda bulunmaktadır ve kendi sektörlerine; Kalebodur, Kalekim ve Kaleterasit gibi adları veren ürünler olmuşlardır. Kale Grubu'nun markalarının ayrıntılı olarak logolarının listesi Ek-2'de sunulmuştur. Başlıca Kale markaları aşağıdaki gibidir. (www.kale.com.tr) :

- **Çanakkale Seramik:** Türkiye'de ilk karo seramik Çanakkale Seramik Fabrikaları'nda üretildi. Kısa zamanda Türkiye'nin güçlü markaları arasına giren Çanakkale Seramik, bugün 2000'in üzerinde renk çeşit ve desende ürünü ile bir dünya markası olma özelliğini taşımaktadır. Seramikte kalitenin adı haline gelen Çanakkale Seramik her yıl yüzün üzerinde yeni ürün çeşidini tüketicilerin beğenisine sunmaktadır.
- **Kalebodur:** Türkiye'de ilk seramik yer karo markası olan Kalebodur, Kale Grubu'nun ilklere imza atan ve ürüne adını veren markalarından biridir. Yer karosunda 1000'in üzerinde ürün çeşidiyle tüketicileri dünyadaki son trendlerle buluşturan Kalebodur yurtdışında da güçlü bir marka bilinirliğine sahiptir.
- **Rocakale:** Türkiye vitrifiye ve armatür sektörünün hızla büyüyen genç markası RocaKale, müşterilerine banyoda kendilerine özel ve keyifli bir dünya yaratma imkanı sunuyor. RocaKale vitrifiye ve armatür ürünleri; çeşitlilik, performans, fonksiyonellik ve kalite konularında müşteri beklentilerini her anlamda karşılıyor. Sadece üretim ve satış kalitesi değil, satış sonrası hizmet kalitesinin de üst düzeyde olması gerektiğine inanan RocaKale, ürün montaj ve yedek parça temininden sorumlu Yetkili Servis noktalarıyla müşterilerine destek veriyor.
- **Kalekim:** Kalekim Türkiye'nin ilk seramik yapıştırıcısı sıfatı ile Kale Grubu'nun ürüne adını veren diğer bir markasıdır. Türkiye'de pazar lideri konumunda olmakla birlikte yurt dışında da aranan bir marka

haline gelen Kalekim, seramik yapıştırıcıları, derz dolgu malzemeleri ve izolasyon malzemelerindeki zengin ürün çeşitleri ile tüketicilere hizmet vermektedir.

- **Kaleterasit:** Kaleterasit Türkiye’de ilk dış cephe sıvası olma özelliği ile Kale Grubu’nun ürün adı haline gelen markalarından biridir. Kaleterasit dekoratif cephe kaplamaları dış cepheleri estetik görünüm ile sararken dış etkenlere karşı da korur ve güçlü nefes alma kabiliyeti ile binaların ömrünü uzatır. 144 farklı renk ve 10 farklı doku seçeneği sunan Kaleterasit dış cephe kaplama uzmanıdır.
- **Kaledekor:** Kale Grubu'nun tüketiciyle birebir buluştuğu Kaledekor mağazaları, birer çözüm merkezi olarak hizmet vermektedir. Bu çözüm merkezlerinde Kale ve ünlü dünya markalarının yanısıra, modern ve şık çizgilerdeki mutfak, banyo mobilyaları ve küvetler Kaledekor markası altında tüketicilerin beğenisine sunulmaktadır.
- **Kalekalıp:** Türk sanayisine yatırım malı üreterek hizmet vermeye başlayan Kalekalıp, 1991 yılında Doğalgaz Bölümü'nün kurulması ve ev tipi doğal gaz sayaçlarının üretimine başladı. Kalekalıp bugün Ev Tipi, Sanayi Tipi Doğal Gaz Sayaçları, Regülatörler ve Basınç Düşürme İstasyonları üretiminde önemli bir marka konumuna gelmiştir.

4.5.6. Kale Grubu Sosyal Sorumluluk Projeleri

Dr. İbrahim Bodur tarihe tanıklık eden doğduğu topraklarda, yöre insanıyla elele, gönül gönüle bölgesel kalkınmanın en güzel örneğini vermiştir. Bodur, Kale Grubu'nun temellerini atarken "milli kaynaklara" dayalı bir sanayinin, yatırımlarla iş gücünün bulunduğu yere gitmesi ve iş sahaları açarak büyük kentlere göçün önlenmesi ilkesinden hareket etmiştir. Kale Grubu bu idealden hareketle Türkiye'ye sadece üretim yaparak hizmet etmekle kalmayıp, ürettiği değerleri her alanda

toplumla paylaşarak büyümei sağlamaktadır. Kale Grubu, kurucusunun ilkeleri ve toplumsal sorumlulukların bilinciyle bu ülkeye, insanına, doğasına, eğitimine, bilim ve sanatına, kültürüne toplumsal yaşamına hizmet etmeyi görev bilmektedir (www.kale.com.tr)

4.5.6.1. Toplumsal Yaşam Projeleri

Toplumun yaşam kalitesini her alanda yükseltmeyi amaçlayan Kale Grubu, topluma her alanda hizmet veren sivil toplum kuruluşlarının kurulmasında ve geliştirilmesinde etkin rol oynadı. Türk iktisadi ve sosyal hayatına yön veren kuruluşların kurulmasına öncülük eden Kale Grubu, bu kuruluşlarda etkin görevler üstlenerek, bu alandaki çalışmalarını sürdürmektedir. Bölgesel kalkınmanın önemine inanan Kale Grubu, kurulduğu günden bu yana yaptığı etkinliklere bölge halkının katılımını sağlayarak, bölgenin dünyaya açılmasına ve sosyal & kültürel yaşantısının zenginleşmesine katkıda bulunuyor. Kuruluş yıldönümünü bölge halkının katılımıyla birlikte kutlayan Kale Grubu, "Seramik Bayramı"nı bölge halkının kalkınma bayramı haline getirdi. Kale Grubu sosyal ve kültürel etkinliklerin yanısıra toplumsal yaşamı kolaylaştıran pek çok tesisi bölge halkının hizmetine sunmuştur: (www.kale.com.tr)

- Çan-Çanakkale Karayolu Üst Geçidi (Çan)
- Balıkesir-Edremit Karayolu Üst Geçidi (Balıkesir)
- Çanakkale-İzmir Karayolu Üst Geçidi (Ezine)
- Kocabaş Çayı Yaya Köprüsü ve Üst Geçidi
- Nevruz Köyü Köy Konağı
- Nevruz Köyü Çamaşırhane ve Hamamı
- Semedeli Köyü Köy Konağı
- Çan Jandarma Karakol Binası
- H. İbrahim Bodur Fabrika Camii

- Çan İbrahim Bodur Hatıra Ormanı
- Hacı Fatma Bodur Valide Camii ve Külliyesi
- Nevruz Hacı İbrahim Bodur Camii ve Külliyesi
- Dalyanoba Köyü Camii ve Külliyesi
- Türkiye'nin dört bir yanında çeşmeler

4.5.6.2. Doğa Projeleri

İnsan uygarlığının yeşerdiği bu topraklarda üretim yapan Kale Grubu, yatırım planlarından, üretim tesislerine, üretimden taşımaya kadar her aşamada öncelikle doğal çevreyi düşünerek adım atmaktadır. Çevreyi koruma konusunda dünya standartlarını baz alan Kale Grubu, doğayı korumak kadar geliştirmenin de önemli olduğunu bilinciyle yeni doğal alanların oluşturulması için çaba göstermektedir. Kale Grubu'nun doğaya armağanları arasında; (www.kale.com.tr)

- Çan İbrahim Bodur Hatıra Ormanı
- Dr. İbrahim Bodur - Her Şehide Bir Fidan Ormanı
1992 yılında yanan Gelibolu ormanlarında, bu topraklarda yatan şehitlerin aziz anısına 253 bin fidan dikilmiştir.
- H. Fatma Bodur Orman İçi Dinlenme Parkı
- Atatürk Çeşmesi ve Çevre Düzenlemesi
- Hamdi Bey Dostluk ve Barış Parkı
- Çan 19. Yüzyıl Seramik Parkı
- Çan Atatürk Parkı
- Çanakkale Kent Meydanı Düzenlemesi

4.5.6.3.Eğitim Alanında Yapılan Projeler

Bir ülkeyi geleceğe taşıyacak en önemli hizmetin eğitim" olduğunu vurgulayan Dr. İbrahim Bodur'un ilkelerini bu alanda da izleyen Kale Grubu, kurulduğu günden bu yana eğitimin her alanında katkı sağlamak için çaba göstermiştir. Öğrencilere burslar vererek, meslek kursları açarak eğitim olanağı sunan Kale Grubu, okullar, öğrenci yurtları, kütüphaneler, yaptırarak ve Türkiye'nin dört bir yanında yapılan okulların binlercesine malzeme vererek eğitime katkıda bulunmuştur. Kale Grubu eğitime yaptığı katkıları sistemli sürdürmek üzere Dr. İbrahim Bodur Kaleseramik Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı'nı kurmuştur (www.kale.com.tr) :

- Nevruz İbrahim Bodur Bölge İlkokulu
- Balıkesir İbrahim Bodur Mesleki Eğitim Merkezi
- Çanakkale Milli Piyango Lisesi Lisan Laboratuvarı
- Çan İbrahim Bodur Anadolu Lisesi
- Çan Mehmet Akif Ersoy İlkokulu Ana Sınıfı
- Yenice Sevim Bodur Öğrenci Yurdu
- Çan H. Fatma Bodur Kız Öğrenci Yurdu
- Yenice Bölge İlkokulu
- Çanakkale İbrahim Bodur Lisesi
- Çan Zeynep Bodur Çocuk Kütüphanesi
- Çan Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
- Zeynep Bodur Okyay Anaokulu
- Bursa Süleyman Çelebi Anadolu Lisesi Kütüphanesi

- Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Seramik Bölümü Modernizasyonu ve Sergi Salonu
- Karadeniz Teknik Üniversitesi Bilgisayar Laboratuvarları
- Çan İbrahim Bodur Anadolu Lisesi Laboratuvarları
- Türkiye'nin dört bir yanında binlerce okula seramik malzeme yardımı

4.5.6.4. Sağlık Alanında Projeler

"Önce insan" prensibiyle hareket eden Kale Grubu insan yaşamındaki en önemli olgunun sağlık olduğunun bilinci ile bu alanda yapılan pek çok araştırma ve kongreye destek vermenin yanısıra sağlık alandaki birçok tesisin gerçekleştirilmesi için de çaba göstermektedir (www.kale.com.tr):

- Çan Devlet Hastanesi Bodur Acil Servisi
- Gönen Devlet Hastanesi 6 Oda Tefrişi
- İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Nefroloji Bilim Dalı Tefrişi ve Hemodiyaliz Ünitesine Diyaliz Makinesi Yardımı
- Transplantasyon Polikliniği'nin Yeniden İnşası
- İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Ana Bilim Dalı'nın tüm Seramiklerinin Yenilenmesi, Seksiyon Polikliniklerinin İnşası, Diyet Mutfağı İnşası
- İstanbul Üniversitesi, Çapa Göğüs Hastalıkları Hastanesi Ana Bilim Dalı'nın Ek Pavyonlarının Tanzimi ile İnşası, Göğüs Hastalıkları Bölümü Yeni Dershane İnşası
- Haseki Hastanesi Kadın Hastalıkları Ana Bilim Dalı Zeynep Bodur Okyay Kadın Sağlığı Merkezi
- İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi, Dr. H. İbrahim Bodur Konferans Salonu
- İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi İç Hastalıkları Bölümü Laboratuvarı
- İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Cerrahpaşa Transplantasyon Bölümü

4.5.6.5. Tarih Alanında Yapılan Projeler

Kale Grubu kurulduğu günden bu yana zengin ve köklü kültür varlıklarımızın gelecek kuşaklara aktarılması için de çaba göstermektedir (www.kale.com.tr):

- Topkapı Sarayı Revan Köşkü Restorasyonu
- Fatih ve Kanuni Sultan Süleyman Türbeleri Onarım Bakım ve Restorasyonu ile Çevre Düzenlemesi

4.5.6.6. Spor Alanında Yapılan Projeler

Kale Grubu, sağlıklı bireyler yetiştirmek, gençleri spora özendirmek ve bu konuda teşvik etmek için öncelikle spor yapılacak ortamları oluşturmuş ya da oluşması için destek vermiştir. Bölgede sporun yaygınlaştırılması için Kale Grubu, çeşitli etkinlikler, spor karşılaşmaları, yarışmalar düzenlemektedir. Çanakkale'nin Çan ilçesindeki fabrikaların sosyal tesisleri içinde yer alan spor tesislerinde futbol, voleybol, basketbol, tenis, mini golf, hentbol sahaları, açık hava satranç alanı ve olimpiik yüzme havuzu bulunmaktadır. Bu çağdaş ve modern tesislerden tüm çalışanlar yararlanabildiği gibi, çalışanların aileleri ve bölge halkı da yararlanabilmektedir. Çan İbrahim Bodur Stadyumu tüm bölge sporuna hizmet vermektedir. Kale Grubu çalışanlarından oluşan Futbol, Voleybol, Basketbol, Hentbol, Tenis, Yüzme ve Trap takımları bulunmaktadır. Seramik Bayramı kutlamaları sırasında her yıl düzenlenen Spor Şenliğinde, tüm halka açık "Halk Koşusu" ve Trap Atışları düzenlenmekte, dereceye girenler ödüllendirilmektedir. Spor şenliği boyunca yetişkinler ve çocuklar için futbol, voleybol, basketbol, hentbol, mini golf, satranç ve tenis turnuvaları yapılmaktadır. Yüzme ve dalma şampiyonaları hem çalışanlara ve çocuklarına hem de profesyonellere açık olarak yapılmaktadır. Tüm müsabakalar sonucunda yapılan törenle sporculara madalyalar ve çeşitli ödüller verilmektedir. Kale Grubu, ayrıca tüm Türk sporuna ve sporcularına maddi ve manevi desteğini çeşitli sponsorluklarla da sürdürmekte; bunun bir örneği olarak Kalekim 4 yıldır Sarıyer Spor Kulübü'nün ana sponsorluğunu üstlenmektedir (www.kale.com.tr).

4.5.6.7. Vakıf Alanında Yapılan Projeler

Kale Grubu ve Kurucusu Sayın İbrahim Bodur Bey' in topluma özellikle eğitim, sağlık ve sosyal alanlarda yaptığı katkıları sistematik hale getirmek üzere 27 Temmuz 1991 tarihinde Kaleseramik Eğitim Vakfı adı altında kurulan Vakıf, 2001 yılında amacı ve kapsamı genişletilerek Dr. (h.c.) İbrahim Bodur Kaleseramik Eğitim, Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı adını almıştır. Dr. (h.c.) İbrahim Bodur Kaleseramik Eğitim Vakfı Faaliyetleri; (www.kale.com.tr)

- İnşaat sektörüne nitelikli eleman yetiştirmek ve işsiz gençlere meslek edindirmek amacıyla yurt genelinde Seramik Yer ve Duvar Karosu Kaplamacılığı alanında Meslek Edindirme ve Geliştirme Uyum Kursları açmaktadır.
- Vakfın eğitim alanındaki faaliyetlerine 2001 yılında eğitim bursları eklenmiştir. Dr. (h.c.) İbrahim Bodur Kaleseramik Eğitim Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı ihtiyaç sahibi, başarılı yaklaşık 300 lisans öğrencisine aylık burs vermektedir.
- Vakıf, 2004-2005 yılında; T.C. hükümeti ve Avrupa Komisyonunun işbirliği ile başlatılan, Türkiye İş Kurumu tarafından yönetilen, aktif işgücü programları projesi kapsamında gerçekleştirilen yeni fırsatlar projesine katılarak; Adana, Balıkesir ve Trabzon il sınırları içindeki, istihdam için gerekli niteliklere sahip olmayan işsizleri, kadınları, vasıfsız gençleri ve buna benzer grupları 3308 sayılı Mesleki ve Teknik Eğitim Kanunu çerçevesinde, mesleki eğitim yoluyla inşaat sektöründe istihdam açığı olan seramik yer ve duvar karosu kaplamacılığı alanında, kalifiye, bilgili, ve becerili iş gücü haline dönüştürmüş ve istihdamlarını kolaylaştırmıştır.
- Vakfın sağlık alanında hastane, klinik, sağlık ocağı yapımlarına, özürlü ve yardıma muhtaç kişilere olan yardımları da artarak sürmektedir. Bu anlamda

Çanakkale'nin Çan ilçesinde iki proje gerçekleştiren Vakıf, 2004 yılında Sevim Bodur Çan Sağlık Meslek Lisesini, 2005 yılında ise Zeynep Bodur Okyay Zihinsel Engelli Çocuklar Rehabilitasyon Merkezini hizmete açmıştır. Ayrıca; Türkiye genelinde okul, hastane, askeriye ve kamu kuruluşlarına belli bir kontenjan dahilinde ürünlerimizden aynı yardımlar yapılmaktadır.

4.6. KALE GRUBU'NDA KURUMSALLAŞMA VE MARKALAŞMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

Kale Grubu üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda varılan sonuçlar içerik analizi yöntemi kullanılarak, sık sık tekrar eden görüşler temalara dönüştürülmüş ve bu şekilde içerik analizine uygun bir metodla kodlanmıştır.

Araştırmada üst düzey yöneticilerin seçilmesinde başlıca kriter olarak Kale grubunda çalışma süreleri dikkate alınmıştır. Çünkü özellikle “Kurumsallaşma” konusu sürece dayalı ve devamlılığı gerektiren bir konu olduğu için Kale grubunu daha yakından tanıyan, sürece şahit olmuş kişilerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca “Kurumsallaşma ve Markalaşma” gibi bir konunun daha stratejik bir bilgi birikimi gerektirdiği düşünüldüğü için orta düzey yöneticilerle görüşme yapılmamıştır. Araştırmaya Kale grubunda üst düzey yönetici profilinden dört kişi katılmıştır. Araştırmada kabul edilen katılımcılarda ses kaydı alınmıştır. Kabul etmeyen katılımcıların görüşleri notlar alınarak derlenmiştir. Katılımcıların her biriyle en az üçer defa görüşülmüş ve çalışmanın içeriği bu şekilde oluşturulmuştur.

Araştırmada öncelikli olarak Kale grubu yöneticilerine “Kurumsallaşma” ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sorular açık uçlu sorular olup Kale grubunun kurumsallaşma ile ilgili düşüncelerini ve Kale grubunda kurumsallaşma konusunun algılanma düzeyi çözülmeye çalışılmıştır. Kurumsallaşma ile ilgili tekrar eden görüşler temalaştırılmış ve katılımcılar isim vermeden harflendirilmiş ve kodlama yöntemi kullanılarak çözümlene yapılarak yorumlar yapılmıştır. Daha sonra ise “Markalaşma” ile ilgili sorular yöneltilmiş ve aynı yöntemle kodlanarak

tablolaştırılmıştır. Sonuç olarak tüm bu veriler özetlenerek genel bir sonuca varılmaya çalışılmıştır.

Tablo 6: Kale Grubunda Kurumsallaşma ile İlgili Temalar

İLGİLİ TEMALAR	TEMALARA İLİŞKİN İFADELER	KATILIMCI
KURUMSALLAŞMAYLA İLGİLİ TEMEL GÖRÜŞLER	- Kale grubu kurumsal bir işletmedir.	- A,B,C
	- Kale grubunda departmanlara ayrılma mevcuttur.	- A,B,C,D
	- Kale grubunda yetki devri söz konusudur.	- A,B,D
	- Kale sürekliliği olan bir kurumdur ve kurumsallaşmayı sürekliliği olan bir olgu olarak görmektedir.	- B,C,D
	- Kale grubu toplum tarafından benimsenen bir kurumdur.	- A,B,C,D
	- Kale grubu kurumsallaşma ve markalaşmayı bir çatı altında toplamaktadır.	- A,D
	- Kale grubu kurumsal bir kimliğe sahiptir.	- A,B,C,D
	- Kale grubunda bireysel ve örgütsel amaç uyumu mevcuttur.	- A,C,D
	- Kale grubu önceden belirlenmiş belli prosedürler ile yönetilmektedir.	- A,B,C,D

Kale grubu yöneticileri, grubun kurumsal bir yapıda olduğunu düşünmektedirler. Departmanlara ayrılma ve yetki devri kurumsallaşma açısından önemli bir gösterge olarak Kale grubu yöneticileri içinde paylaşılan ortak bir değer. Kale'nin sürekliliği konusunda ise katılımcılar 2007 yılı itibariyle ellinci yılını kutlamış olan grubun geleceğe yönelik daha umut verici çalışmalar içinde olduğunu düşünmektedirler.

Grubun toplum tarafından benimsendiği konusunda ise kesin bir fikir birliği içerisindedirler. Ancak kurumsallaşmanın sürekli bir olgu olarak algılanması konusunda bazı görüş ayrılıkları mevcut. Kurumsallaşmanın belli prosedürler aracılığı ile sabit bir yapıda olduğunu savunan yöneticilerin yanında sürekli değişen bir yapıya adapte olması gerektiğini düşünenlerde mevcut.

Kale grubunda kurumsallaşma ve markalaşmanın aynı çatı altında toplandığı konusunda kesin bir görüş birliği söz konusu. Katılımcıların hepsi Kale grubunda kurumsallaşmanın ve markalaşmanın beraber algılandığını düşünmektedirler. Ancak özellikle marka çalışmalarının daha itinalı bir şekilde departmansal bir yönetim tarzı ile yürütüldüğü ve kurumsallaşmanın ise daha üst düzey ve stratejik bir bilinçle yürütüldüğü kanaatindedirler.

Katılımcılar Kale grubunun kurumsal bir kimliğe sahip olduğunu ve bununda gerek iş çevresi gerekse müşteriler tarafından bu şekilde algılandığını düşünmektedirler. Kurumsal kimliğin gruba önemli bir katkı yaptığını ve özellikle toplum tarafından pozitif ve güçlü bir imaj algısına neden olduğu konusunda hem fikirler.

Katılımcılarda Kale grubunda örgütsel ve bireysel amaç uyumunun her zaman keşimeyeceği algılaması mevcut ancak bunun zaman içinde kurumun çalışan tarafından benimsenmesi ve çalışanın yapmış olduğu pozitif katkıların ödüllendirilmesi ile çalışanın kurum tarafından benimsenmesi süreciyle başarıya ulaşacağı görüşündedirler.

Tablo 7: Kale Grubunda Markalaşma ile İlgili Temalar

İLGİLİ TEMALAR	TEMALARA İLİŞKİN İFADELER	KATILIMCI
MARKAYLA İLGİLİ TEMEL GÖRÜŞLER	- Kale kesinlikle bir markadır.	- A,B,C,D
	- Kale bir aile markasıdır.	- A,B,C,D
	- Kale global bir markadır.	- A,C,D
	- Kale'nin rakibi yoktur.	- A
	- Kale'nin global rakipleri vardır.	- B,C,D
	- Kale bir sektör markasıdır.	- A,B,C,D
	- Kale jenerik bir markadır.	- A,B,C
	- Jenerik ürün olarak marka konumlandırmak rahatsız edici	- A,C
	- Kale denilince akla başka markalarda geliyor	- B,D
	- Jenerik ürün olmak kurumun bir numara olduğunu ifade ediyor	- B,D
	- Kale'nin ürettiği diğer ürünlerin markası Kale'yi çağrıştırmaktadır.	- A,B,C,D
	- Diğer alt markalarda jenerik ürünlerdir	- A,B,C,D
	- Şehir ile marka özdeşleşmiştir.	- B,C

Katılımcılar Kale'nin kesinlikle bir marka olduğu inancındalar ve bulunduğu birçok sektörün en güçlü markası olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Aynı zamanda Kale'yi bir sektör markası olarak birçok ürünü içeren bir aile markası olarak tanımlıyorlar. Kale'nin jenerik bir marka olarak, çıkarılan her yeni üründe Kale grubunu temsil ettiğinin belirtilmesi açısından önüne "Kale" ismi getirilmektedir. Bu

yüzden her bir alt markaların da jenerik markalar olduğu genel olarak düşünülmektedir. Katılımcıların bu konuda belirttikleri ilk üç marka ise Kalebodur, Kalekim ve Kaleterasit.

- ❖ Kalebodur –Türkiye’nin ilk yer karosu
- ❖ Kalekim- Türkiye’nin ilk seramik yapıştırıcısı
- ❖ Kaleterasit- Türkiye’nin ilk dış cephe boyası

Katılımcılar genellikle Kale’nin sektörel anlamda bir rakibinin olmadığını düşünmektedirler. Kale grubu yapı kimyasalları, savunma sanayi, bilişim gibi bir çok sektörde faaliyet gösteren bir grup ve bu şekliyle özellikle Türkiye’de tam bir rakiplerinin olmadığı görüşündeler. Her alanda farklı rakiplerinin mevcut olduğunu savunmaktalar. Ancak özellikle Kalebodur gibi bir işletmenin Türkiye’de rakibi olmadığına inanıyorlar. Karo seramik üretiminde dünyada beşinci sırada olan Kalebodur’a global rakipler olarak İtalyan ve İspanyol firmaları görüyorlar.

Kale’nin jenerik bir marka olarak kullanılmasındaki başlıca neden ise Çanakkale’de temelleri atılmış olan grubun faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde şehrin izinin taşınması hedeflenmiş olması. Katılımcılar Kale grubunun Çanakkale ismiyle anılmasından oldukça memnun olduklarını belirtmektedirler ve şehri içşelleştirmiş bir yapıya sahipler.

Kale denilince akla başka markaların gelmesi de Kale grubu açısından rahatsız edici bir durum. Kale ismi global çapta marka patentli alınmış bir isim ancak “Kalekilit” firmasının bu ismi zamanında İbrahim Bodur’un kendisinden izin alarak kullanmalarına rağmen bazı yöneticiler bu konuda rahatsız olduklarını açıklamaktalar.

4.6.1. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Kale grubu yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda; grubun kurumsal değerler açısından kanunen tanınırlık, sürekliliğini sağlama, toplum ve iş çevresi tarafından benimsenme, belirli prosedürler ile şekillendirilmiş bir organizasyon

yapısı olduğu anlaşılmaktadır. Bu şekliyle Kale grubunda kurumsal bir yapının varlığından söz etmek mümkündür. Ancak bu kurumsal yapının stabil bir öge olduğunu düşünen katılımcıların olması yanında kurumsallaşmanın sürekli değişen bir dünyada stabil olamayacağını düşünen katılımcılar da mevcut. Katılımcılar Kale grubunun kurumsal bir kimliğe sahip olduğu ve bunun güçlü bir imajla desteklendiği görüşündedirler.

Katılımcılar markalaşma konusunda da Kale grubunun titiz çalışmalarının olduğunu ve tüketiciler ile sürekli olarak marka hakkındaki algılamalar konusunda çalışmalar yapıldığını aktarmaktadırlar. Aynı zamanda Kale markasının jenerik bir marka olarak farklı sektörlerde birçok ürüne ismini verdiği görülmektedir. Yeni çıkan herhangi bir ürüne Kale markasının ön ek olarak verilmesi ile jenerik markanın algılamasının yeni ürün içinde geçerli olmasının sağlanması önemli bir avantaj olarak görülüyor. Bu durumda pazarda iyi yer edinen Kale belirli bir süreklilik trendi sağlamayı başarıyor. Bu durum grubun daha emin adımlarla ilerlemesine yardımcı oluyor.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında Kale grubunda kurumsallaşma ve markalaşmanın bir süreç olarak yönetildiği ve özellikle markalaşma konusunda daha ciddi çalışmaların olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcılar “Kurumsallaşma” konusunun daha üst düzey ve stratejik bir olgu olduğunun ve grubun sürekliliği, iş çevresi ve toplum tarafından daha güçlü bir kurumsal kimlik ile tanınması, bulunduğu her sektörde lider bir konuma gelmesi açısından daha iyi değerlendirilmesi gerekliliği üzerinde fikir birliği içerisindeyler.

Kale grubu şu an için ilk kuşak yönetimin görevi ikinci kuşağa devretmesi ile de yeni bir sürecin içerisine girmiş bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular Kale Grubu yöneticilerinin değerlendirmeleri sonucunda elde edilmiştir. Kurumsallaşma ve markalaşma konusunda başka bir organizasyon için yapılan çalışmalarda farklı sonuçların elde edilmesi mümkün olabilir. Çünkü her organizasyon kendine özgü kurumsallaşma seviyeleri ve dinamikleri belirlemiş olabilir. Bu çalışmada elli yıldır faaliyet gösteren Kale grubu gerek kurumsal kimliği, gerekse bünyesinde barındırdığı markaların kendi sektörlerindeki güçleri baz alınarak araştırmaya konu edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşen ve hızla değişen bir dünyada organizasyonlar, bu değişim sürecini kavrayabilme ve ani değişikliklere adapte olabilmek için çaba göstermek zorundadırlar. Değişim artık her yerdedir ve özellikle bilişim teknolojilerinde sağlanan hızlı gelişmeler sayesinde tüketiciler son sözü söyler hale gelmişlerdir. 1950’li yıllarda kitlesel bir üretim tarzı mevcutken, tüketicilerin pek bir seçme şansı yoktu ve ürünler hakkında yeterli bilgiye sahip değillerdi. Ancak özellikle internetin kullanım alanlarının artması sonucunda, dünya global tek bir pazar halini alma yolunda ciddi gelişmeler kaydetmiştir.

Yukarıda özetlenen gelişmeler ışığında, işletmeler açısından rekabetin şiddeti gittikçe artmış ve şirketlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için genel anlamda bir rekabet stratejisi izleme zorunlulukları ortaya çıkmıştır. Bu global rekabet ortamında işletmeler; iş yapış süreçlerinin belirli olması, belli bir iş akış şemasının varlığı, şirketin iklimine uygun bir felsefeyle yoğrulmuş değer sistemi gibi özelliklere sahip olmak zorundadırlar. Geçmişte çok başarılı olan işletmelerin bir çoğu günümüzde yaşanan değişimleri algılayamamakta ve sonuçta ya iflas etmekte yada satılmaktadırlar. Kurumsallaşma kavramı işte burada işletmelere yön veren bir pusula niteliğindedir. İşletmelerin belirli değer normlarına sahip olmaları, bunun çalışanlarına benimsetilmesi, işletmeyi simgeleyen rozet, bayrak, flama, antetli kağıtlar gibi öğelerle bu değerlerin süslenmeleri sonucunda örgüt içerisinde belli bir “değer algılanması” ile bir kurum kültürünün temelleri atılmış olur. İçselleştirilen bu öğeler, işletmelerin açık birer sistem olmaları sonucunda, çevreye karşıda kurumsal bir imaj olarak sunulur ve çevrenin bu durumu kabullenmesi ile o örgüt bir kurum olarak kabullenilmeye başlanır.

Kurumsallaşma süreci sonu olmayan bir olguyu ifade eder. Yani kurumsallaşma sürecinde bir organizasyon için 0 ila 100 arasında bir değer vermek yanlış olacaktır çünkü kurumsallaşmanın kesin hatlarla çizilmiş bir çerçevesi yapılamamıştır. Kurumsallaşma bir paradoks niteliğindedir ve ekonomide,

sosyolojide, hukukta ve organizasyonlarda farklı algılamalara neden olmaktadır. Sosyologlar evliliği, el sıkışmayı hatta selamlaşmayı bile bir kurumsallık göstergesi olarak algılamak, ekonomistler için devletin; okullar, hastaneler, yollar vs. gibi yatırımları yapması ve bunları koordineli olarak yürütmesi kurumsallaşma olarak algılanmıştır. Organizasyonlarda kurumsallaşma sürecini araştıran teorisyenler ise kurumsallaşmayı; süreklilik içeren, belirli değer normların sahip olan, standartlaşmış kurallar bütünü içerisinde örgütlenen ve o örgütlere değer aşıl原因 bir süreç olarak algılamışlardır.

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biride toplum tarafından benimsenme olarak karşımıza çıkar. İşletmenin yasal olarak tanınmasının yanı sıra, etkileşim içinde bulunduğu toplum tarafından da kabullenilmesi ve içselleştirilmiş olması gerekmektedir. Bir organizasyon kendini ne kadar kurumsallaşmış olarak ifade etse de toplum tarafından aynı değerle özdeşleştirilemiyorsa o örgütün kurumsallaşmış olması söz konusu değildir. Sonuçta her işletmenin bulunduğu çevreye karşı gerçekleştirmesi gereken bazı sosyal sorumlulukları mevcuttur o yüzden işletmelerin kendilerini toplum tarafından kabullendirmek için sosyal sorumluluk alanında ki projelerin içinde bulunmaları, çevrelerini ilgilendiren sorunlarla ilgilenmeleri gerekmektedir. Bu şekilde işletmeler toplum tarafından olumlu tepkiler alacaklardır.

Kurumsallaşma ile ilgili bu değerlendirmeler ışığında markalaşma süreci ise; eski çağlardan beri var olan, farklı olmayı, aidiyeti simgeleyen, bir mala yada hizmete nerede üretildiği bilgisini ekleyen bir değerler bütünü olarak algılanmıştır. Ancak çağdaş pazarlama anlayışının egemen olması ile marka ve markalaşma kavramları bir ürün ya da hizmeti tercih edilir kılan, o ürüne/hizmete bir kişilik katan, onu içselleştiren tüketicisi ile yaşayan, büyüyen, gelişen ve iyi yönetilemezse yok olan canlı bir organizma olarak algılanmıştır. Günümüzde markalar hayatımızın birer parçası haline gelmiş, herhangi bir ürün yada hizmet grubunda kendi sektörleri açısından adı akla ilk gelen, sürekli tercih edilen değerlerdir. Markaların tüketiciler için belirli somut değerleri mevcuttur. Bu değerlerin başında, tercih edilen marka konusunda muhatap olan firma bellidir ve güçlü dağıtım ve servis kanalları sayesinde marka hakkında oluşabilecek bir sorun hızla çözülme taahhüdü altındadır.

Markalar tüketicilere verdikleri bu tür garantilerin yanında, iyi yönetilmesi gereken, stratejik olarak doğru yerde konuşlandırılmış, sahip oldukları işletmenin kültürünü yansıtan, işletmeye bir insan gibi kimlik kazandıran değerler bütününi ifade etmektedirler. Markalar sadece ürün yada hizmetlere verilen isimlerin ötesinde, modern dünyada işletmeleri temsil eden birer kişilik olarak algılanmaktadırlar.

Markaların üreticilere sağladığı faydalar açısından bakıldığında ise, özellikle dünyanın en büyük işletmelerinin milyarlarca dolarlık marka değerlerine sahip oldukları görülmektedir. Bu marka değerleri işletmelerin özellikle finansal açıdan daha da güçlü algılanmalarına neden olmaktadır. Marka değeri güçlü işletmeler yatırımcılar tarafından öncelikli olarak tercih edilir olmaktadır. Çoğu zaman işletmelerin marka değerleri, defter değerlerinden kat kat fazla olmaktadır. Bu durum markaların kurumsal açıdan aktif bir şekilde yönetilmeleri gerektiği gerçeğini göstermektedir. Özellikle kurum markalarında, marka yöneticileri markalarını pazarlarda sürekli olarak izlemeli, markanın toplum tarafından algılarını ölçmeli ve kurumun kimliğiyle yansıtılan marka kimliğini özdeşleştirmelidirler.

Kurumsallaşma ve markalaşma kavramları birbirine eklemlenmiş ve iyi yönetilmesi gereken öğelerdirler. Kurumsallaşan işletmelerde marka yöneticilerinin bulunduğu bilinmektedir. Markalaşmanın önemini kavrayan işletmeler, markayı kurumun değerleri ile özdeş bir bağlamda yönetmektedirler. Sürekliliklerini sağlayamayan, toplum ve tüketiciler açısından olumsuz algılanan işletme ve markalar, her ne kadar reklam ve promosyon harcamaları yapsalar da uzun soluklu bir süreklilik içerisinde varlıklarını koruyamamaktadırlar.

Kurumsallaşma kavramı bağlamında markalaşmanın incelenmesi sonucunda ortaya çıkan durum; kurumsallaşmanın işletmelerin iç dinamiklerini belli bir standarda kavuşturması, bulunduğu çevre tarafından kabul görmesi, başarılı ve süreklilik kazanması, herhangi bir kriz ortamında işletmenin nasıl davranacağına belirli tüzükler içerisinde olmasını sağlamaktadır. Hatta kurumsallaşmış işletmelerde, CEO, genel müdür veya birim yöneticilerinin ani bir durum sonucunda işten ayrılmaları sonucunda dahi bu işletmeler sekteye uğramadan iş yaşamlarına devam etmektedirler. Markalaşma ise; işletmenin müşteri sadakati ile sürekli tercih edilir,

finansal çevreler tarafından olumlu değerlendirilen, işletmenin kurumsal kültürünü ve imajını yansıtan onu canlı kılan bir kavramdır.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında özellikle ülkemizde kurumsallaşma ve markalaşma kavramlarının birlikte anılır olmaları ve işletmelerin kurumsallaşma ve markalaşma sürecini aktif bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşmanın ve markalaşmanın herhangi bir üst sınırı olmadığı için bu kavramlar işletmenin süreklilik anlayışı bağlamında değerlendirilmelidirler. Günümüzde yaşanan global rekabet nedeniyle, tüm dünya global bir pazar halini almış ve küçük-büyük tüm işletmeler aynı rekabet ortamında iş yapma gayreti içerisine girmişlerdir. Bu rekabet ortamında kurumsal dinamikleri güçlü, kendilerini ve ürünlerini farklılaştırmış işletmeler tercih edilir ve süreklilik yolunda emin adımlarla ilerlemektedirler.

KAYNAKÇA

AAKER, David A.

1996 **Building Strong Brands**, The Free Press New York

AAKER, David A.

1991 **Managing Brand Equity Capitalizing On The Value Of A Brand Name**, The Free Press New York.

AAKER, David.A. ve Kevin Lane KELLER

1990 “Consumer Evaluations Of Brand Extensions”, **Journal Of Marketing**, 54:1, 27-41.

AAKER, Jennifer Lynn

1997 “Dimensions Of Brand Personality”, **Journal Of Marketing Research**, 34: 3, 347-356.

AKDEMİR, Ali., Mehmet MARANGOZ., Selin TEMEL ve Burcu SÜMER

2006 “Türkiye’de Eğitim Alanında Faaliyet Gösteren Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetlerinin Sürdürülebilirliğinin Kurumsallaşma Bağlamında Değerlendirilmesi”, **III. Uluslararası STK’lar Kongresi Bildiri Kitabı**, 331-344.

AKDEMİR, Ali

2003 **Temel İşletmecilik Bilgileri**. İstanbul:Türkmen Kitabevi. (1.Basım).

AKTUĞLU, Işıl Karpaz

2004 **Marka Yönetimi**, İstanbul: İletişim Yayınları.

- ALTUNIŞIK, Remzi, R. COŞKUN, E. YILDIRIM, S. BAYRAKTAROĞLU
 2004 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, Sakarya:
 Sakarya Kitabevi. (2.Basım).
- ANDREW H. Van De Ven
 1993 “The Institutional Theory Of John R.Commons A Review And
 Commentary”, **Academy Of Management Review**, 139-151.
- APAYDIN, Fahri
 2007 **“Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama
 Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, Gebze Yüksek
 Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü , Doktora Tezi, Gebze
- AR, Aybeniz Akdeniz
 2004 **Marka ve Marka Stratejileri**, Ankara: Detay Yayınları.
- ARPACI, Tamer ve Ayhan DOĞAN
 1992 **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Ankara.
- AYDEMİR, Burhan., Oya Aytemiz SEYMEN ve Aslı D.A. TAŞCI
 2004 **“Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir
 Uygulama”**, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı İstanbul: İstanbul
 Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi
- BALDAUF, Arthur., Karen.S. CRAVENS ve Gedrun BINDER
 2003 “Performance Consequences Of Brand Equity Management: Evidence
 From Organizations In The Value Chain”, **The Journal Of Product And
 Brand Management**, 12: 4, 220-236.
- BARLEY, Stephen, R. PAMELA ve S. TOLBERT
 1997 “Institutionalization And Structuration: Studying The Links Between
 Action And Institution”, **Organization Studies**, 18:1 93-117.

BAYER, Ertuğrul

2003 **Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü**, Doktora Tezi, Isparta.

BAYUS, L. Barry.

1992 “Brand Loyalty And Marketing Strategy: An Application To Home Appliances”, **Marketing Science**, 11: 1, 21-38.

BIÇAKÇI, Ulaş

1990 **Türkiye’de Kurumlaşmak mı, İşletmeyi Kurum Gibi Yönetmek mi?**, Yöntek Müşavirlik, İstanbul

BİLGİN, Nuri

2006 **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi**, Ankara: Siyasal Kitabevi

BORÇA, Güven

2002 **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?**, İstanbul: Mediacat Kitapları.

CAMPBELL, C. Margeret

2002 “Building Brand Equity”, **International Journal Of Medical Marketing**, 2: 3, 208-218.

CAMPELL, L. John

1998 “Institutional Analysis And The Role Of Ideas In Political Economy”, **Theory And Society**, 27: 3, 377-409.

CEBECİ, Suat

2002 **Bilimsel Araştırma ve Yazma Teknikleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2. Basım

CHATTOPADHYAY, Amitava ve Jean-Louis LABORIE

2005 “Managing Brand Experience”, **Journal Of Advertising Research**, Mart, 9-16.

COMMONS, John .R.

1990 **Institutional Economics: Its Place In Political Economy**, London: Transaction Publishes

COP, Ruziye ve Mustafa BEKMEZCİ

2005 “Marka ve Bilinirliği Yüksek Markalı Çamasır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama” **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 66

COPELAND, Melvin .T.

1923 “Relation Of Consumer’s Buying Habits To Marketing Methods”, **Harward Business Review**, 1, 282-289.

CRETU E.Anca ve Roderick J. BRODIE

2005 “The Influence Of Brand Image And Company Reputation Where Manufacturers Market To Small Firms: A Costomer Value Perspective”, **Industrial Marketing Management**, August, 11-21.

CUNNINGHAM, Ross M.

1956 “Brand Loyalty-What, Where, How Much?”, **Harvard Business Review**, 34:1, 116-128.

ÇABUK, S. ve M.YAĞCI

2003 **Pazarlamaya Çağdaş Yaklaşım**, Adana : Nobel Kitabevi.

DACIN, M. Tina

1997 “Isomorphism In Context: The Power And Prescription Of Institutional Norms” **The Academy Of Management Journal**, 40:1, 46-81

DATTA , . P.Ranjan

2003 “The Determinants Of Brand Loyalty”, **Journal Of American Academy Of Business**, Cambridge, Hollywood, 3: 1-2, 138

DAVIS, Scott M.

2000 “The Power Of The Brand”, **Strategy & Leadership**, 28: 4, 4-9.

DEEPHOUSE, David L.

1996 “Does Isomorphism Legitimate”, **The Academy Of Management Journal**, 39: 4, 1024-1039.

DUYGULU, Ethem

1998 **Kurumsallaşma Olgusu Analitik Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir.

ELİTOK, Bülent

2003 **Hadi Markalaşalım**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

EREN, Erol

2000 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.

FARIA, Ricardo J.

2003 “The Optimal Destruction Of Brand Loyalty”, **Political Economy Working Papers**, 02/03, January, 2-15

FARQUHAR, Peter H.

1989 “Managing Brand Equity”, **Marketing Research**, 1, 24-33.

FINDIKÇI, İlhami

2004 **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

FISK, Peter

2005 **Pazarlama Dehası**, (Çev. Aytül Özer) İstanbul: Mediacat Kitapları.

FRIEDLAND, Roger ve Robert R. ALFORD

1991 “Bringing Society Back In: Symbols, Practices And Institutional Contradictions”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University Of Chicago Press, Chicago.

GORDON, Geoffrey.L., Roger J. CALANTONE, C.Anthony Dİ BENEDETTO

1993 “Brand Equity İn The Business-To-Business Sector: An Exploratory Study”, **The Journal Of Product And Brand Management**, 2: 3, 4–16.

GRASSL, Wolfgang

1999 “The Reality Of Brands: Towards An Ontology Of Marketing American”, **Journal Of Economics And Sociology**, 58: 2, 313-359.

GREENWOOD, Roystoon ve C.R. HININGS

1996 “Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And New Institutionalism”, **The Academy Of Management Review** 21:4, 1022-1054.

GREGORY, James R.ve Lawrence MCNAUGHTON

2004 “Brand Logic: A Business Case For Communications”, **Journal Of Advertising Research**, September ,232-236.

GÜROL, Yonca

2005 **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

HA, Choong Lyong

- 1998 “The Theory Of Reasoned Action Applied To Brand Loyalty”, **Journal Of Product And Brand Management**, 7, 51-61.

HOEFFLER, Steve ve Keller Kavin LANE

- 2003 “The Marketing Advantages Of Strong Brands”, **Brand Management**, 10: 6, 421-445.

HOLM, Peter

- 1995 “The Dynamics Of Institutionalization: Transformation Process In Norwegian Fisheries”, **Administrative Science Quarterly**, 40: 3, 398-422.

İSLAMOĞLU, Hamdi

- 2002 **Pazarlama İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul.

JACOBY, Jacob

- 1971 “A Model Of Multi-Brand Loyalty”, **Journal Of Advertising Research**, 11: 3, 25-31

JACOBY, J. ve David B. KYNER

- 1973 “Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior”, **Journal Of Marketing Research**, 10, 1-9.

JEPPERSON, Ronald L.

- 1991 “Institutions, Institutional Effects And Institutionalism”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University Of Chicago Press, Chicago.

KARPUZOĞLU, Ebru

2004 **Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul:Hayat Yayıncılık.

KAVAS, Ali

2004 “Marka Değerinin Önemi”, **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**, 3: 8, 16-24.

KELLER L. Kevin

2001 “The Brand Report Card”, **Journal Of Product Innovation Management**, 18, 1, 53-54.

KELLER, L. Kevin

1993 “Conceptualizing, Measuring, And Managing Customer-Based Brand Equity”, **Journal Of Marketing**, 57: 1, 1-22.

KNAPP, Duanne E.

2000 **Marka Aklı** , (Çev. Azra Tuna Akartuna), Ankara: Kapital Medya Hizmetleri

KOÇEL, Tamer

2003 **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

KONDRA, Alex Z. ve C.R. HININGS

1998 “Organizational Diversity And Change In Institutional Theory”, **Organizational Studies**, 19-5, 743-767.

KOTLER, Philip

2007 **Soru Ve Cevaplarla Günümüzde Pazarlamamızın Temelleri**, (Çev. Ümit Şensoy) İstanbul: Optimist Yayınları.

2000 **Pazarlama Yönetimi**, (Çev. Nejat Muallimoğlu), Beta Yayınları (10. Basım).

2000 **KOTLER ve Pazarlama** (Çev. Ayşe Özyağcılar), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KUT, Şükrü

2004 “**Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu**”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi

LASSAR, W., B. MITTAL ve A. SHARMA

1995 “Measuring Consumer-Based Brand Equity”, **Journal Of Consumer Marketing**, 12: 4, 4–11.

LECLERC, France Bernd H. SCHMITT ve Laurette DUBE

1994 “Foreign Branding And Its Effects On Product Perceptions And Attitudes”, **Journal Of Marketing Research**, 31: 2, 263-270.

LEMON, Kathrine.N., Ronald T. RUST ve Valarie A. ZEITHAML

2001 “What Drives Costomer Equity”, **Marketing Management**, 10: 1, 20–25.

LIN, Chien.H. ve Danny.T KAO

2004 “The Impacts Of Country-Of-Origin On Brand Equity”, **The Journal Of American Academy Of Business**, 5: 1/2, 37-40.

MAGGIO, Paul J. ve Walter W. POWELL

1991 “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organization Fields”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University Of Chicago Press, Chicago.

MARCH, James G. ve Johan P.OLSEN

1984 “The New Institutionalism: Organizational Factors In Polticial Life”, **The American Political Science Review**, 78: 3, 734-749.

MARCONI, Joe

1993 **Beyond Branding**, Chicago: Probus Publishing Company.

MARTINEZ, Eva ve, Jose M. PINA

2003 “The Negative Impact Of Brand Extensions On Parent Brand Image/Executive Summary”, **The Journal Of Product And Brand Management**, 12: 6/7, 432-448.

MEYERS J. Levy

1989 “The Influence of A Brand Name’s Association Set Size And Word Frequency On Brand Memory”, **The Journal Of Consumer Research**, 16/2, 197-207

MEYER, John W. ve Brian ROWAN

1991 “Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony” , **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University Of Chicago Press, Chicago.

MOON, Michael ve Dough MILLISON

2000 **Ateşten Markalar: İnternet Çağında Marka Bağımlılığı Yaratmak**, (Çev. Ş. Tanju Kalkay), Media Cat, (1. Basım)

MUCUK, İsmet

2000 **Pazarlama & İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ODABAŞI, Yavuz ve Mine OYMAN

2001 **Pazarlama & İletişim Yönetimi**, Mediacat Yayınları, İstanbul.

OLIVER, Christine

1991 “Strategic Responses To Institutional Processes”, **Academy Of Management Review**, 16:1,145-179.

OURUSOFF, Alexandra

1993 “Who Said Brands Are Dead?”, **Brandweek**, 34:32, 20-33.

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe

1998 “Marka Yöneticisi Sistemi: Marka Yönetimi Rolü Üzerine Bir Değerlendirme”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 12 : 68, 12

PİRA Aylin, Füsun KOCABAŞ ve Mine YENİÇERİ

2005 **Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri.

PERRY, ALYCIA ve David WISNOM III

2003 **Markanın DNA’sı**, (Çev. Zeynep Yılmaz), İstanbul: Mediacat Yayınları.

PRINGLE, Hamish ve William GORDON

2001 **Marka Kültürü ve Markayı Yaşatan Bir Şirket Olmak**, (Çev. Neşe Olcaytu), İstanbul: Scala Yayıncılık.

PORTER Michael E.

2000 **Rekabet Stratejisi**, (Çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

QUELCH, John

2003 “The Return of the Global Brand”, **Harvard Business Review**, 81-8, 22-23.

RANDALL, Geoffrey

2005 **Markalaştırma Stratejinizi Planlamada Doğru Rehber**. (Çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayın.

RANDALL, Taylor, Karl Ulrich ve David Reibstein

- 1998 “Brand Equity And Vertical Product Line Extent”, **Marketing Science**, 17:4,356-379.

RICHARD, Scott

- 1987 “The Adolescence Of Institutional Theory”, **Administrative Science Quarterly**, 32, 493-511.

RIES, Al ve Laura RIES

- 2005 **Markaların Evrimi**, (Çev. Neşe Kars Tayanç ve Dinç Tayanç), Mediacat Yayınları.
- 2004 **Marka Yaratmanın 22 Kuralı**, (Çev. Atakan Özdemir) İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

ROONEY, Joseph Arthur

- 1995 “Branding: A Trend For Today And Tomorrow”, **The Journal Of Product And Brand Management**, 4: 4, 48-55.

SABUNCUOĞLU , Zeyyat ve Melek TÜZ

- 1998 **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

SARI, Mehmet

- 1999 **Seramik Vadisi**, İstanbul: Stil Matbaası

SCOTT, W. Richard ve John W. MEYER

- 1991 “The Organization Of Societal Sectors: Propositions And Early Evidence”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University Of Chicago Press, Chicago.

SELZNICK, Philip

- 1996 “Institutionalism: Old And New”, **Administrative Science Quarterly**, 41: 2, 270-277.

SULLIVAN, Mary W.

- 1992 Brand Extensions: When To Use Them Management Science, 38: 6, 793-806.

TEK, Ömer Baybars

- 1999 **Pazarlama & İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul.

URAL, Aydın

- 2004 **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

UZTUĞ, Ferruh

- 2003 **Markan Kadar Konuş Marka İletişimi Stratejileri**, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- 1997 “Marka Değeri: Kavram ve Yönetimi”, **Pazarlama Dünyası**, 11: 61, 19-25.

UZUN, Yeşim ve T. Sabri ERDİL

- 2004 “Marka Yayıma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Etkisi ve Üç Ayrı Marka Üzerinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5: 2 , 227-241.

VURAL, Z. Beril Akıncı

- 2005 **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul.

WANSINK, Brian

- 2003 “Developing A Cost-Effective Brand Loyalty Program”, **Journal Of Advertising Research**, September, 301-309.

WETLAUFER, Suzy

2001 “The Perfect Paradox of Star Brands”, **Harvard Business Review**, 79: 9, 116-123.

WERNELFELT, Birger

1991 “Brand Loyalty And Market Equilibrium”, **Marketing Science** 10, 229-245.

WOOD, Lisa

2000 “Brands And Brand Equity: Definition And Management”, **Management Decision**, 38: 9, 662-667.

YILDIRIM, Ali ve Hasan ŞİMŞEK

2004 **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 4. Basım

ZUCKER, Lynne G.

1991 “The Role Of Institutionalization In Cultural Persistence”, **The New Institutionalism In Organizational Analysis**, The University Of Chicago Press, Chicago.

ZUCKER Lynne G.

1987 “Institutional Theories Of Organization”, **Annual Review Of Sociology**, 13, 443-464.

- Kaleailesi/06, Nisan-Mayıs-Haziran 2007 sayısı
- 24 Nisan 2007 Milliyet Gazetesi s.18
- <http://www.islempatent.com.tr> (21.06.2006)
- <http://www.kale.com.tr> (10.05.2007)
- <http://www.pem.org.tr> (10.05.2007)
- <http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/> (25.06.2006)

Ek-1

Kale Grubu Markaları



Türkiye'de ilk karo seramik Çanakkale Seramik Fabrikaları'nda üretildi. Kısa zamanda Türkiye'nin güçlü markaları arasına giren Çanakkale Seramik, bugün 2000'in üzerinde renk çeşit ve desende ürünü ile bir dünya markası olma özelliğini taşımaktadır. Seramikte kalitenin adı haline gelen Çanakkale Seramik her yıl yüzün üzerinde yeni ürün çeşidini tüketicilerin beğenisine sunmaktadır.



Türkiye'de ilk seramik yer karo markası olan Kalebodur, Kale Grubu'nun ilklere imza atan ve ürüne adını veren markalarından biridir. Yer karosunda 1000'in üzerinde ürün çeşidiyle tüketicileri dünyadaki son trendlerle buluşturan Kalebodur yurtdışında da güçlü bir marka bilinirliğine sahiptir.



Türkiye vitriyeye ve armatür sektörünün hızla büyüyen genç markası RocaKale, müşterilerine banyoda kendilerine özel ve keyifli bir dünya yaratma imkanı sunuyor. RocaKale vitriyeye ve armatür ürünleri; çeşitlilik, performans, fonksiyonellik ve kalite konularında müşteri beklentilerini her anlamda karşılıyor. Sadece üretim ve satış kalitesi değil, satış sonrası hizmet kalitesinin de üst düzeyde olması gerektiğine inanan RocaKale, ürün montaj ve yedek parça temininden sorumlu Yetkili Servis noktalarıyla müşterilerine destek veriyor.



Kalekim Türkiye'nin ilk seramik yapıştırıcısı sıfatı ile Kale Grubu'nun ürüne adını veren diğer bir markasıdır. Türkiye'de pazar lideri konumunda olmakla birlikte yurt dışında da aranan bir marka haline gelen Kalekim, seramik yapıştırıcıları, derz dolgu malzemeleri ve izolasyon malzemelerindeki zengin ürün çeşitleri ile tüketicilere hizmet vermektedir.



Kaleterasisit Türkiye'de ilk dış cephe sıvası olma özelliği ile Kale Grubu'nun ürün adı haline gelen markalarından biridir. Kaleterasisit dekoratif cephe kaplamaları dış cepheleri estetik görünüm ile sararken dış etkenlere karşı da korur ve güçlü nefes alma kabiliyeti ile binaların ömrünü uzatır. 144 farklı renk ve 10 farklı doku seçeneği sunan Kaleterasisit dış cephe kaplama uzmanıdır.

The logo for Kaledekor, featuring the brand name in white lowercase letters on a red square background.

Kale Grubu'nun tüketiciyle birebir buluştuğu Kaledekor mağazaları, birer çözüm merkezi olarak hizmet vermektedir. Bu çözüm merkezlerinde Kale ve ünlü dünya markalarının yanısıra, modern ve şık çizgilerdeki mutfak, banyo mobilyaları ve küvetler Kaledekor markası altında tüketicilerin beğenisine sunulmaktadır.

The logo for Kalekalip, featuring the brand name in white uppercase letters on a red square background.

Türk sanayisine yatırım malı üreterek hizmet vermeye başlayan Kalekalıp, 1991 yılında Doğalgaz Bölümü'nün kurulması ve ev tipi doğal gaz sayaçlarının üretimine başladı. Kalekalıp bugün Ev Tipi, Sanayi Tipi Doğal Gaz Sayaçları, Regülatörler ve Basınç Düşürme İstasyonları üretiminde önemli bir marka konumuna gelmiştir.

Kaynak: (www.kale.com.tr)



Ek-2: Kale Grubu'na Yöneltilen Mülakat Soruları

- Kurumsallaşma sürecinde hangi yol haritasını izlediniz?
- Hangi kurumsal değer ve felsefeleri benimsediniz ve bu kurumsal kültür ve değerleri, çalışanlarınıza benimsetme sürecinde hangi aşamalardan geçtiniz?
- Çalışanlarınızın yetkilendirilmesi ve karar alma süreçlerinde ne tür yazılı prosedürler mevcuttur?
- Kurumsallaşma sürecinde sürekliliği nasıl tanımlamaktasınız?
- Kale grubu olarak toplum ve iş çevreniz açısından nasıl algılanmaktasınız?

- Kale ismini bir marka olarak nasıl tanımlamaktasınız?
- Kale markasının rakipleri kimlerdir?
- Grubunuza ait markaları nasıl yönetmektesiniz? Bu markaların genel stratejileri nelerdir?
- Kurumsallaşma kavramı bağlamında markalarınızı hangi değerlerle özdeşleştirmektesiniz?
- Markalaşma sürecindeki ilkeleri kurumsal değerleriniz ile nasıl özdeşleştirip, çalışanlarınıza nasıl benimsettiniz?